بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى

كلية التربية

الدراسات العليا

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية

بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الإسم (رباعي) :الجوهرة بنت عبدالقادر طه شيبي   الكلية :التربية   القسم : علم النفس

الأطروحة مقدمة لنيل درجة :الماجستير   التخصص :علم نفس- شخصية وعلم نفس اجتماعي

عنوان الأطروحة :(الشعور بالوحدة النفسية وعلاقتها بسمات الشخصية لدى عينة من طالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة)

الحمد لله رب العالمين ،والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين ، وعلى آله وصحبه اجمعين وبعد :

بناءاً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢٦/٤/٢٤هـ ، بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم . فإن اللجنة توصي إجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة متطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ،،،

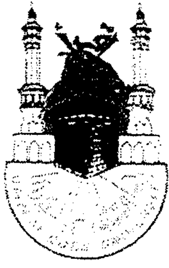
والله الموفق ،،،

أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش داخلي	مناقش خارجي
الاسم:د ./ليلى بنت عبدالله المزروع	الاسم:أ .د/ زايد بن عجير الحارثي	الاسم:د ./حسين بن عبدالفتاح الغامدي
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:

رئيس قسم علم النفس

الاسم :د ./جمال أسعد قزاز



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

بسم الله الرحمن الرحيم

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

اسم الباحثة : ليلي حسن عبد الله القرشي

القسم : الإدارة التربوية والتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الدكتوراه

التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة :

القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي أشرف الأنبياء والمرسلين وعلي آله وصحبه أجمعين ، وبعد

فبناء علي توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة أعلاه – والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢٥/٩/٦ هـ – بقبولها بعد إجراء التعديلات المطلوبة ، وحيث قد تم عمل اللازم ، فإن اللجنة توصي بإجازتها في صيغتها المرفقة للدرجة العلمية المذكورة أعلاه .

والله الموفق .

أعضاء اللجنة

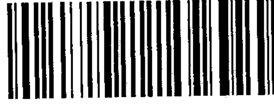
المشرف	المناقش الداخلي	المناقش الخارجي
د / زهير أحمد علي الكاظمي	د/ سلطان سعيد مقصود بخاري	أ.د / فهد بن إبراهيم الحبيب
التوقيع/	التوقيع/	التوقيع/

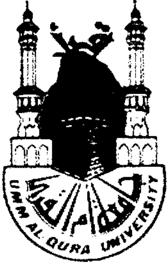
المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

قسم الإدارة التربوية والتخطيط







القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية

بحث مكمل لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

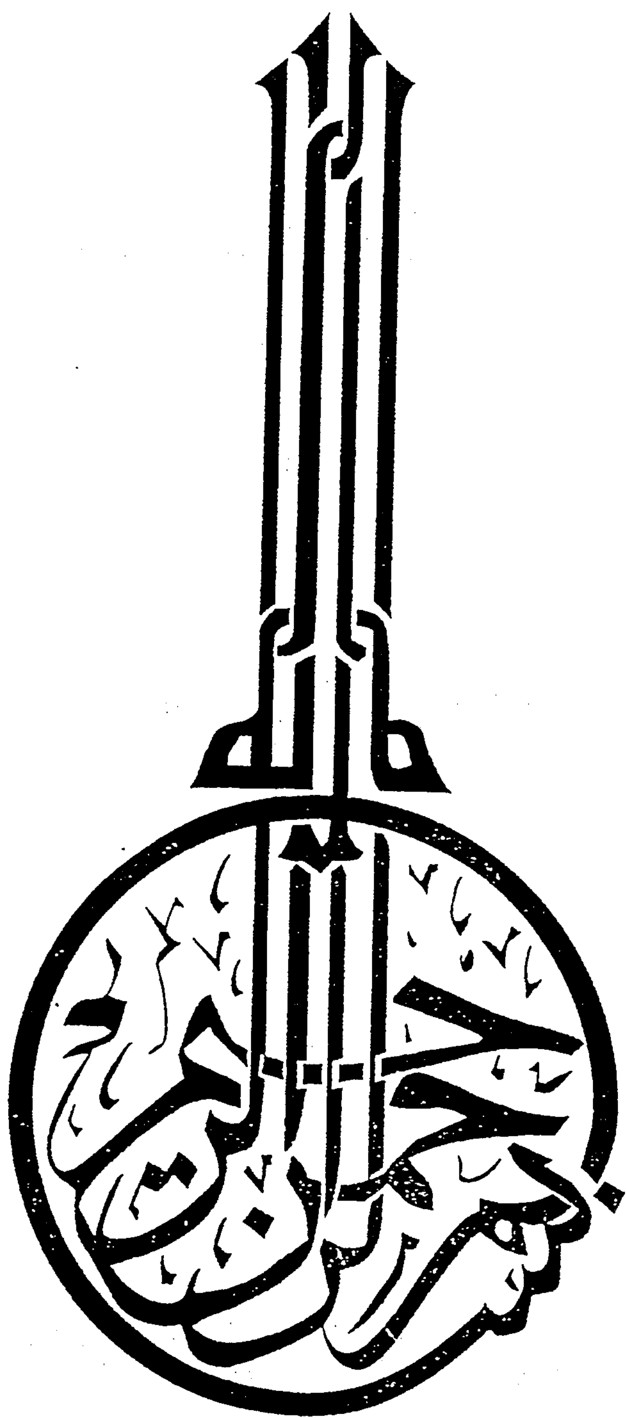
إعداد

ليلى حسن عبد الله القرشي

إشراف

الدكتور/ زهير أحمد الكاظمي

١٤٢٤/١٤٢٥هـ


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ أَنَّي يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تكن لَه صَاحبةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾

[سورة الانعام: آية ١٨].

* * * * *

وقال تعالى:

﴿ اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِن شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لا شَرْقِيَّةٍ وَلا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَن يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾

[سورة النور: آية ٣٥].

الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على أحب خلقه أجمعين ،،

أهدي عملي هذا لمن سبق وأن أهديت له في مرحلة الماجستير وهو "الحبيب المصطفى" عليه أجل الصلاة وأتم التسليم. حيث أنه الإبداع بذاته والقيادة بهيبتها والرحمة والحب والعطاء وكل ما يشع جواً راقياً من المناخ المبدع الذي نتمنى أن يرجع إلينا ليسود السلام كل الأرض وكل البيوت وكل القلوب.. صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه ومن اتبع سنته وسار على طريقه.. طريق الحق والعدل والخير..

تحيــة لوالدي

إلى أبي الحبيب ...

الشاعر المبدع: حسن عبد الله بن حسن القرشي.

رمزاً شامخاً.. ونبراساً مضيئاً مشعاً للعلم والثقافة والذي جعلني أتفرغ للعلم.. وحثني على بذل الصحة والمال والجهد في سبيل هدف أسمى وشرف أجَلْ من النسب.. وهو شرف العلم. وإني أعتز بالانتساب إليه. قال تعالى: ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً﴾ [طه: ١١٤].

فإليك يا من تمثل صرحاً عملاقاً من صروح الفكر في العالم العربي والعالمي.. وشكراً لأبوتك التي منحتني أن أكون إنساناً نابضاً بالحب.

وإلي أمي الحنونة ...

التي بدعواتها أتنفس وبأحساسيها أحيًا

وشكر لله لأنكما أبواي ،،،

اعتراف وامتنان

إلى زوجي العزيز.. **علي حسن جمال**

وافرالشكر والتقدير فهو الذي أحب طموحي.. وإصراري، اعترافاً مني بصبره وهدوئه الذي ساعدني كثيراً علـــى تخطي الكثير من العراقيل والإحباطات..

وإلى ابنتي (**يارا**)

والتي تعاطفت مع رغبتي في الاستمرار لمواصلة المسير.

وإلى ابني (**حسن**)

والذي يمثل الصبر دائماً ويتحلى بالابتسامة التي يرسمها دوماً على شفتيه حتى لا يشعرني بتقصيري..

سدد الله خطاهم جميعاً ووفقنا وإياهم إلى ما يحب ويرضى،،

كلمات شكر وعرفان

بسم الله والحمد لله والشكر والامتنان للواحد الديان الذي جعلني أتخطى الصعاب ومنحنى الصبر والسكينة.. وسخر لي السادة الأفاضل من الدكاترة الكرام الذين رفع سبحانه مكانتهم وجعلهم مشاعل نور يهدوننا إلى طريق الخير والصواب ويسددون خُطانا ويصححون مسارنا. قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انْشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: ١١].

وأخص بالشكر الدكتور الفاضل/ زهير أحمد الكاظمي المشرف على البحث وعميد كلية التربية بجامعة أم القرى وأشكر أيضاً الأساتذة الأفاضل لجنة مناقشة خطة البحث المتمثلة في الأستاذ الدكتور الفاضل/ رمضان أحمد عيد والدكتور الكريم/ محمد الوذيناني، والدكتور الإنسان المرحوم/ جويبر ماطر الثبيتي تغمده الله برحمته وأسكنه فسيح جناته.

وأشكر أيضاً جميع من ساعدني في تحكيم أداة البحث (الاستبيان) وتعديل ما يحتاج فيها لتعديل، وأخص بالشكر الدكتور الفاضل/ زهير الكاظمي، د/ رمضان عيد، د/ محمد الوذيناني، د/ أسعد مكاوي د/علي عبد ربه، د/ ربيع سعيد طه، د/جواهر قناديلي، د/ فائقة سنبل، د. منى الأسمر، د/ فريدة البسام. وأخص بالشكر أيضاً الدكتور الفاضل والمربي الكبير/ هاشم بكر حريري على ملاحظاته القيمة في بداية خطوات البحث.

وأخص أيضاً بالشكر الدائم والعميق كل من ساعدني وساندني في توزيع الاستبيانات وجمعها، الأستاذ الفاضل والأديب الكبير/ محمد بن أحمد الشندي- رئيس جمعية الثقافة والفنون بالرياض، والشكر أيضاً للأستاذ الدكتور الكريم/ عبدالله حامد المعيقل على كل ما بذله من جهد في جميع الاستبيانات جزاه الله عني خير الجزاء. وأخص بالشكر للأستاذ الدكتور/ فواز بن فهد أبو نيان رئيس قسم التربية الفنية بجامعة الملك سعود بالرياض الذي كان أول من أرسل الاستبيان الذي

وصله بعد تعبئته بالبريد فوراً وهذه لفتة إنسانية كريمة أقدرها له كما أشكر الأستاذ الدكتور / عبدالحكيم موسى .

كما أتقدم بالشكر أيضاً للأخت الفاضلة/ منيرة عبد الله السدراني وزوجها الكريم الأخ صالح عبدالرزاق لمساعدتي في توزيع وجمع الاستبيانات في فرع جامعة الملك سعود بالقصيم. وأشكر أيضاً كل من ساهم في جميع الاستبيانات في جامعة الملك فيصل بالدمام وأخص بالشكر الأستاذ الفاضل علي المجيبيل والأخ الأستاذ محمد مرزوق.

كما أشكر الأخ مدير المنظمة العربية للتنمية الإدارية الدكتور الفاضل/ محمد التويجري بالقاهرة. والدكتور الفاضل مدير المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية د/ رسمي عبد الملك رستم لما قدمه لي من مراجع وإعطائي من وقته الثمين. وأشكر الدكتور الفاضل الأستاذ المستشار سمير فرج من مركز إعداد القادة لقطاع الأعمال، والشكر الجزيل للدكتور علي الشخيبي بجامعة عين شمس، والدكتور/فتحي الشرقاوي، والدكتور الكريم والخبير الإداري د. عبد الغني عبود، والدكتور الفاضل عادل سلامة. وأشكر جزيل الشكر ووافر العرفان جميع من أشرف على دراستي في مرحلة الدكتوراه ممن ذكرت أسمائهم الكريمة. ومن لم أذكر أسمائهم مثل الدكتورة الفاضلة والمربية العظيمة أ.د مريم عبد الله الصبان.

وأخص بالشكر عضوي لجنة المناقشة لإعطائي جزءً من وقتهم الثمين وهما الأستاذ الدكتور/ فهد ابن إبراهيم الحبيب، والأستاذ الدكتور/ سلطان سعيد عبد المقصود.

والله أسأل وصادفت هذا السؤال آذان الفجر من يوم الأحد ١٤٢٥/٣/٦هـ الموافق ٢٠٠٤/٤/٢٥م أن يسدد خطى الجميع ويثيبهم الثواب الجزيل من العفو والعافية والحياة الهانئة في الدنيا والآخرة. كما قال عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم " إن الله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه".

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص البحث

(القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية)

المقدمة :

تمثل القيادة الابداعية أهمية حتمية لكل المؤسسات التعليمية ، بإعتبارها وظيفة إستراتيجية تقوم على تحقيق خطة شاملة لتنسيق جهود العاملين ، وتنفيذ الأهداف و تحسين الأداء و تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من الموارد البشرية ، بإعتبارها رأس المال الفكرى .

كما أن للمناخ التنظيمى أهمية قصوى فى تحقيق إستمرارية قيام المؤسسة التعليمية بوظائفها خاصة عندما يحقق أبعاده الإبداعية بصورة مميزة .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى :

١-التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

٢-رصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية.

٣-الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية.

٤-الوقوف على بعض المتغيرات مثل: (الجنس ، جهة العمل ، التخصص العلمي ، الخبرة القيادية) على سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية.

٥-الوقوف على تأثير بعض المتغيرات (الجنس ، جهة العمل ، التخصص العلمى ، الخبرة القيادية) على أبعاد المناخ التنظيمى لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية .

٦-التوصل إلى مجموعة من التوصيات و المقترحات لتفعيل العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمى بالجامعات السعودية .

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات البحث والتى تمثلت في :

١- التكرارات والنسب المئوية.
٢- المتوسطات الحسابية.
٣- الترتيب النسبي.
٤- تحليل التباين الأحادي.
٥- اختبار شيفيه.
٦- اختبار (ت).
٧- معامل ارتباط بيرسون.

طبق هذا البحث على جامعات ثلاثة بالمملكة العربية السعودية (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل).

وصممت الباحثة استبانة لهذا الغرض تكونت من قسمين تناول القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية) وتناول القسم الثاني (أبعاد المناخ التنظيمي) وتم عرض الأداة على (١٠) محكمين.

ووزعت الاستبانات على القيادات الأكاديمية لتلك الجامعات وبلغ عددهم (٤٣٩) قيادي كان العائد منها (٢٢٦) استبانة أي بنسبة (٥١,٥%).

أهم نتائج البحث :

توصل هذا البحث إلى النتائج التالية :

١- جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

٢- جميع أبعاد المناخ التنظيمي تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

٣- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين كل من سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي.

٤- هناك فروق دالة إحصائياً في سمات القيادة الإبداعية ترجع إلى متغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

٥- توجد فروق دالة إحصائياً في سمات القيادة الإبداعية ترجع إلى سنوات الخبرة أكثر من (٥) سنوات.

٦- هناك فروق دالة إحصائياً في سمات القيادة الإبداعية ترجع إلى الدرجة العلمية أعلى من محاضر.

٧- لوحظ وجود فروق دالة إحصائياً في أبعاد المناخ التنظيمي ترجع لمتغير الجنس لصالح الذكور وسنوات الخبرة لأكثر من (٥) سنوات.

أهم التوصيات :

في ضوء النتائج التى توصل إليها هذا البحث فإن الباحثة توصي بما يلي:

١- الاهتمام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية أعلى.

٢- الاهتمام بممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المذكورة في البحث كونها أكثر الأبعاد مساعدة على جعل المناخ المؤسسي إبداعيا.

٣- إسناد المهام الأكاديمية في الجامعات للدرجات العلمية العليا والمميزة وأخذ سنوات الخبرة الأعلى فى الإعتبار.

٤- الاهتمام برفع كفاءة العنصر النسائي في مجالي القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي الإبداعي.

قائمـــة المحتويـــات

الموضـــوع	الصفحة
البسملة	أ
آية قرآنية	ب
الإهــــداء. .	ت
تحيــة لأبـــي.	ث
اعتراف وامتنان.	ج
كلمات شكر وعرفان .	ح خ
ملخص البحث	د ذ
قائمة المحتويات .	ر ز س ش
فهرس الأشكال .	ص
فهرس الجداول .	ض ط
الفصل الأول: مدخل نحو الدراسة النظرية	(١-١٥)
مقـــدمـــة.	٢
مشكلة البحث.	٧
أسئلة البحث.	١١
أهداف البحث.	١٢
أهمية البحث.	١٣
حدود البحث.	١٣
مصطلحات البحث.	١٤
الفصل الثاني: أدبيـــات البحث	(١٦ – ١٦١)
الجزء الأول: القيادات الإبداعية والمناخ التنظيمي في التعليم الجامعي	١٧
مقـــــدمـــــة.	١٧
* ***المبحث الأول: القيـــادة:***	٢٠
مفهوم القيادة.	٢١
مصادر القيادة.	٢٢
مفهوم القيادة والإدارة.	٢٣
الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة.	٢٦
نظريات القيادة	٢٨

تابع - المحتويات

الموضـــــوع	الصفحة
تعليق على نظريات القيادة.	٤٣
*** المبحث الثاني: الإبــــداع:**	٤٦
تمهيـــــد.	٤٧
مفهوم الإبداع.	٤٨
أهمية الإبداع.	٥٢
ما هى مصادر الإبداع.	٥٥
خصائص الإبداع	٥٦
أبعاد الإبداع.	٥٨
نظريات الإبداع	٦٥
مستويات الإبداع.	٦٧
مقومات الإبداع.	٦٩
*** المبحث الثالث: القيادة الإبداعية**	٧٣
مفهوم القيادة الإبداعية.	٧٤
علاقة الإبداع بالقيـــادة.	٧٥
الشخصية والإبــــداع.	٧٧
مهام القائد الإبداعـــي	٨٦
الممارسات الإبداعية في التعليم الجامعي.	٨٧
العوامل المحفزة على الإبداع.	٨٩
سمات القيادة الإبداعية طبقاً لحدود الدراسة.	٩٣
*** المبحث الرابع: المناخ التنظيمي في التعليم الجامعي**	١٠٠
تمهيـــد	١٠١
مفهوم المناخ التنظيمي.	١٠٥
عناصر المناخ التنظيمي.	١٠٩
الأبعاد الإجرائية والنفسية للمناخ التنظيمي.	١١٦
مقاييس المناخ التنظيمي.	١١٧
المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع..	١٢٠

تابع - المحتويات

الموضـــوع	الصفحة
أبعاد المناخ التنظيمي	١٢٢
الجزء الثاني: الدراسات السابقة:	١٣٣
المحور الأول: دراسات تتعلق بالقيادة والإبداع	١٣٤
المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمناخ التنظيمي وأبعاده.	١٤٧
المحور الثالث: الدراسات التي تتعلق بالعلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي.	١٥٣
التعليق العام علي الدراسات السابقة .	١٥٨
الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة الميدانية	**(١٦٢ -١٧٤)**
منهج الدراسة.	١٦٣
مجتمع الدراسة.	١٦٣
وصف خصائص الدراسة.	١٦٥
أداة الدراسة.	١٦٨
بناء الاستبانة.	١٦٨
صدق أداة الدراسة.	١٧٠
ثبات أداة الدراسة.	١٧٢
الأساليب الإحصائية.	١٧٣
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	**(١٧٥-٢٢٤)**
إجابة التساؤل الثالث :	١٧٦
أ- الحساسية للمشكلات.	١٧٨
ب- المثابرة.	١٨١
جـ- المبــادرة.	١٨٤
د- المـــرح.	١٨٦
هـ- الطرافة والغرابة.	١٨٨
إجابة السؤال الرابع:	١٨٩
أ- الاستقلالية	١٩١

تابع - المحتويات

الموضـــوع	الصفحة
ب- الـــدعـــم.	١٩٣
جـ- التقـــديـــر.	١٩٥
د- الثـــقـــة.	١٩٧
هـ- العـــدالـــة.	١٩٩
إجابة السؤال الخامس:	٢٠١
إجابة السؤال السادس:	٢٠٣
إجابة السؤال السابع.	٢١٥
الفصـــل الخـــامس: الملخص والتوصيات والمقترحات	**(٢٢٥-٢٢٦)**
ملخص البحث.	٢٢٦
النتـــــائج.	٢٣٠
التوصيـــــات.	٢٣٥
المقترحـــــات..	٢٣٦
المراجع..	٢٣٨
الملاحق.	

قائمة الجداول

م	الجـــــــدول	الصفحة
١	الفرق بين سلوك المدير والقائد الإداري	٢٥
٢	تصنيف ستوجدل	٣٣
٣	بعدي القيادة الإدارية حسب (ماكريجو وبليك وماوتون)	٤١
٤	مكونات الانسجام والتناغم بين مكونات المؤسسة	١٠٣
٥	الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة	١٦٣
٦	الاستبانات التي تم إسترداداها من مجتمع الدراسة	١٦٤
٧	الاستبانات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة والعائد منها	١٦٤
٨	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	١٦٥
٩	التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة جهة العمل	١٦٥
١٠-أ	التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمل الحالي	١٦٦
١٠-ب	التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمل الحالي	١٦٧
١١	التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	١٦٧
١٢	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية	١٦٨
١٣	حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي	١٧١
١٤	استجابات عينة الدراسة حول الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية (أ) الحساسية للمشكلات	١٧٧
١٥	" " " " " " " " (ب) المثابرة	١٨٠
١٦	" " " " " " " " (ج) المبادرة	١٨٣
١٧	" " " " " " " (د) المرح	١٨٥
١٨	" " " " " " " (هـ) الطرافة والغرابة	١٨٧
١٩	استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي (أ) الاستقلالية	١٩٠
٢٠	" " " " " " " (ب) الدعم	١٩٢
٢١	" " " " " " " (ج) التقدير	١٩٤
٢٢	" " " " " " " (د) الثقة	١٩٦

تابع – قائمة الجداول

م	الجـــــدول	الصفحة
٢٣	استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي (هـ) العدالة	١٩٨
٢٤	معاملات الارتباط بين أبعاد سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي	٢٠٠
٢٥	نتائج اختبارات للمقارنة بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب الجنس لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)	٢٠٢
٢٦	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب جهة العمل لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)	٢٠٥
٢٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب العمل الحالي لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)	٢٠٧
٢٨	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب سنوات الخبرة لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)	٢٠٩
٢٩	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب الدرجة العلمية لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)	٢١١
٣٠	نتائج اختبار ت للمقارنة بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب الجنس لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)	٢١٤
٣١	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب جهة العمل لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)	٢١٧
٣٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب العمل الحالي لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)	٢١٩
٣٣	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب سنوات الخبرة لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)	٢٢١
٣٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة علي حسب الدرجة العلمية لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)	٢٢٣

قائمة الأشكال

م	الأشكـــــال	الصفحة
١	نموذج الشبكة الإدارية .	٤٠
٢	نموذج رنسيس ليكرت Rensis leckurd.	١٠٤
٣	نموذج سيرز Steers، ١٩٦٨- ١٩٧٩م.	١١١
٤	العلاقة بين الفرد وبيئة العمل.	١١٦
٥	المبادئ الأساسية للبيروقراطية.	١٢١
٦	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة..	١٣١
٧	تشكيل إدارة العدالة.	١٣٢

الفصل الأول

مدخل نحو الدراسة النظرية

- مقــدمــة.

١- مشكلة البحث.

٢- اسئلة البحث.

٣- أهداف البحث.

٤- أهمية البحث.

٥- حدود البحث.

٦- مصطلحات البحث.

الفصل الأول

مدخل نحو الدراسة النظرية

مقدمة

تسعى الإدارة الحديثة إلى مواكبة ما يحدث في عصرنا الحالي من تطورات متلاحقة باحثة ومستهدفة التغيير والتطوير بما يحقق المزيد من الفاعلية والكفاءة ، وذلك بتعديل الأهداف والوسائل والأساليب بعناصرها المادية وغير المادية.

فهذا هو عصر الإبداع الذى تبذل فيه الإدارة دورها من السيطرة إلى التحرير (تحرير المبدعين)،وهذا هو الموقف الفكرى الجديد للإدارة (جون كاو ٢٠٠١ ص١٩).

إن الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وإيجاد التغيير والتكيف معه ، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى ، حيث ينظر للتغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي(ويلسون١٩٩٥م ص٢١).

و يرى(يتمن Yeatman ،١٩٩٤م) أن الإدارة الحديثة تواجه ثلاث ديناميات هى:

١- ازدياد حالة التعقيد الثقافي والاجتماعي.

٢- ازدياد حالة عدم التأكد بشأن المتطلبات التي نحتاجها والتي نطورها من أجل تحسين الكفاءة وتبني التغير وتنفيذه.

٣- ازدياد التوقعات الديمقراطية وضغوط الأفراد والجماعات (ص ٢٨٩).

وفي ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين ، والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة ، أو ما يطلق عليه (اقتصاد المعرفة) Knowledge Based Economy . كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات التنظيمية ، ففي حين كان الدور الأساسي للقائد في عصر الصناعة هو تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر ، أصبح الدور الجديد يتركز فى : رعاية وتنمية الأصول البشرية ، أو ما يطلق عليه باسم "رأس المال الفكري" (Capital Intellectual) فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من المواد وليس العكس ، وتعاظم دور رأس المال الفكري استوجب أن يعطي القائد اهتماماً أكبر لهذا العنصر الحاسم في عصر المعرفة (زايد ٢٠٠٣م ص٢٥).

وبما أن موضوع القيادة وما يحيط به من أبعاد فلسفية وعلمية احتل حيزاً مهماً في الأدب الإداري الخاص بالإدارة الاستراتيجية ، حيث أن سلطة التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة ، وصياغة التوجيهات المستقبلية لأية منظمة هى بالأساس مرهونة بعنصر القيادة ، كما أن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين ، يؤثر حتماً في تكوين الرؤية للمستقبل ، ومن ثم إحالتها إلى برامج أدائية يلتقي عندها نجاح أو فشل المنظمات ، لاسيما أن منظمات اليوم على اختلاف أحجامها وأهدافها وعائداتها ومجالات خدمتها تجابه حدة المنافسة ، وإزدياد الغموض البيئي ، وندرة الموارد ، وتعقد المتغيرات . (يونس ٢٠٠١م ، ص١٣،١٢).

كل ذلك أدى إلى ضرورة تهيئة القيادة المبدعة القادرة على تحديد الرؤية المستقبلية ، وترسيخ القيم ، ودعم السلوك المتميز من خلال تخفيض الاجراءات واللوائح ، والاهتمام باحترام الذات ، وتدعيم الثقة بين القائد والمرؤوسين ، والاهتمام

بتنمية الموارد البشرية.وذلك من خلال تفويض السلطة، والاعتراف بالجهود الصادقة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المصلحة العامة بالخدمة المجتمعية.(زايد٢٠٠٣م).

وقد تعددت الآراء حول مفهوم وخصائص القائد الأكاديمي وكان التركيز منصباً حول قدرته في التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات ، وتحديد الأهداف ووضوحها، وتوفير فرص النمو لمهارات المرؤوسين ، وحثهم على الإنجاز وبث الثقة والحماس فيهم وتهيئة قيادات واعدة ، واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة ، والتعامل بعقلانية مع الأزمات وفهم كامل للبيئة التنظيمية ، وتهيئة المناخ الصحي بها . فطريقة استيعاب طبيعة المهام الموكلة للقائد تعد الخطوة الهامة في منهج الاختيار للقادة "فمن يصلح قائداً لوحدة عسكرية ليس هو بالضرورة صالحاً لقيادة مؤسسة سياحية ، كما قد لا يكون مناسباً لقيادة مؤسسة أكاديمية وأيضاً فإن من يكون قائداً مناسباً في ظروف مستقرة قد لا يكون كذلك في حالة الأزمات" . (محجوب ٢٠٠٣م ص٢٤)

ومن خلال استعراض وسرد أفكار الباحثين في مجال الإدارة يتضح لنا جلياً أهمية المتغيريين التاليين:

أ- القيادة الإبداعية.

ب- المناخ التنظيمي الذي تهيئه القيادة أو يهيأ للقيادة ، وما يحدثه ذلك المناخ من تأثير في تطور مفاهيم الإبداع ، حيث أن "العامل البيئي يجهز الإبداع بالمحتوى ، كما يمثل الدماغ العامل الفسيولوجي الذي يمد الإنسان بالإبداع".(نوري ١٩٨٦م ص٢٢).

ومن خلال معرفتنا لأهمية العمل القيادي في ظل مناخ صحي ، تتضح لنا الرؤية الشاملة لاحتواء الأجواء الصالحة لهذين المتغيرين ، ذلك من أجل تفعيل العلاقة بينهما ، لتأثيرهما الكبير على العمل في المنظمات وخاصة المؤسسات التعليمية.

وبما أن الجامعات تعتبر من أكثر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية أهمية، فهى بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التى تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعل البيئة الخارجية (عبدالله عبدالرحمن ١٩٩١ ص٦٩) .

ولأن أهم أهداف التعليم الجامعى هو إعداد الأفراد الأكفاء ، ونقل التراث الثقافى، ووسيع أبعاد المعرفة الإنسانية عن طريق البحث العلمى كما حددته رابطة التربية الوطنية الأمريكية . (محمد عبدالمحسن ١٤١٦ هـ ص ٢٣٥) .

فامعة اليوم هى جامعة المجتمع تعيش من أجله و تعمل على رفاهيته ، وتسعى لتحقيق الحرية والتحرر ، لإزالة العوائق المانعة للتغيير الأفضل ، وإطلاق الإمكانيات البشرية اللازمة لهذا التغيير (محمد عبدالمحسن ١٤١٦ هـ ص ٢٣٥) .

وليس أفضل من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام قادةً لذلك التغير ، وذلك يتطلب تمتع العميد بمجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التى تمكنه من أداء دوره بفاعلية .

وتتبنى المملكة العربية السعودية فى نظامها الشورى (مشاركة القيادات الجامعية لمؤسسات التعليم العالى من خلال مجالس الجامعات المؤلفة من وزير التعليم العالى رئيساً ، ومن مديرى الجامعات ووكلائهم و أمين عام مجلس التعليم العالى وعمداء الكليات وعضوية ثلاثة من ذوى الخبرة فى إختصاصهم (*)

(*) التقرير الوطنى عن التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية الملحقية الثقافية بالسعودية ،القاهرة ١٤٢٤هـ ٢٠٠٣م ، جامعة الملك فهد .

لهذا يتضح أهمية دور العمداء ووكلائهم فى إحداث التغير للأفضل من خلال أسلوب قيادتهم ومدى تمتعهم بسمات إبداعية تحقق وتدعم ذلك الدور القيادى من خلال مناخ تنظيمى محفز على الابداع متسماً بالإنفتاح على الآخر متصفاً بالإستقلالية والدعم والتقدير والعدالة .

ولقد شهدت المملكة العربية السعودية تطورات كبيرة فى التعليم الجامعى ، سواءاً فى أهدافه أو محتواه أو تقنياته . ومن أبرز العوامل المسئولة عن تلك التطورات التقدم العلمى و التكنولوجى الذى ينعم به المجتمع السعودى الآن ، ومحاولة هذا المجتمع الواعد الإستفادة من تلك التطورات بهدف تقدم و رفعة هذا المجتمع . ومن ثم زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الجامعى .

فبعد أن كان عدد الطلاب الملتحقين بالجامعات ٦٩٤٢ طالباً عام ١٩٨٩م / ١٣٩٠هـ ، فقد وصل إلى ٤٧٩٩٠ طالباً فى عام ١٩٩٩م أى بزيادة قدرها ٦٩١٪ ثم توالت الزيادات فى أعداد الطلاب بمتواليات حسابية وهندسية حيث تفتح الجامعات السعودية أبوابها للجميع ، ولم تنشأ هذه الجامعات لتكون معاهد خاصة للصفوة القادرة على دفع نفقات التعليم ، بل فتحت للقادرين عقلياً على مواصلة التعليم الجامعى (عبدالوهاب عبدالواسع ١٩٨٣ ص ١٤٤) .

ولقد أدت زيادة الإهتمام من ناحية وزيادة الإقبال عليها من ناحية أخرى إلى كبر حجم مسئولية الجامعات فى المجتمع السعودى فى العمل على إعداد القوى العاملة التى تتحمل مسئولية العمل .

لذلك اصبحت قضية تطوير التعليم الجامعى فى المملكة العربية السعودية و تحسين مستواه ، ورفع كفايته والتحكم فى تكلفته و حسن إستثمارها ، من القضايا

الرئيسية المثارة فى الوقت الحاضر إستجابة لتحديات التغيير السريع فى أوجه الحياة الاجتماعية و الاقتصادية على أرض المملكة ، وتدفق سيل المعرفة فى مختلف المجالات ، كنتيجة للتقدم العلمى وتطبيقاته التكنولوجية .

ولقد اضبحت الجامعات السعودية مدعوة لأن تنقل نشاطها البحثى لمواجهة مشكلات التنمية فى شتى المجالات . وأن بحوثها يجب أن تأخذ شكلاً وطابعاً مختلفاً يخفف من غلبة الطابع الأكاديمى النظرى الذى غالباً ما يكون سرداً لآراء الآخرين دون إبتكار أو تجديد ، ويتجه بأنشطة البحث فيها إلى البحوث التطبيقية الموجهة لحل مشكلات المجتمع (محمد عزت عبدالموجود ١٩٨٤ ص ٧٥).

ولقد بدأت جامعات اليوم بربط نفسها بما يجرى حولها ، إيماناً منها بأن بقائها داخل أسوارها سوف يكون فيه القضاء عليها عندما تشعر المجتمعات من حولها بعدم جدواها (محمد عبدالعليم موسى ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م ص ٣٣٨).

وبذلك تصبح برامج الدراسات العليا بالجانعات دراسات وظيفية ، وتصبح الجامعات مراكز لتنمية المهارات ، وبوتقة لإكتشاف المعرفة وصقلها ، ومركزاً لخدمة وصيانة مؤسسات المجتمع ، وأداة فعالة لبرامج التنمية التى تدفع المجتمع إلى الأمام و تحمى الإستمرار الحضارى (عبدالعزيز السيد ١٩٦٢ ص ص ١- ٤) .

١- مشكلة البحث :

بما أن القيادة تؤدي دوراً هاماً لنجاح المنظمات الاجتماعية بصفة عامة ، فإن المؤسسات الأكاديمية وخاصة الجامعات أحوج ما تكون لقيادة فاعلة مبدعة ، فلم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المشكلات المتجددة فضلاً عن تلافيها ومن ثم ظهر

في الأدبيات مفهوم جديد للقيادة يتمثل فـي القيـادة الإبداعيـة (Creative Leadrship) ويفسر القيادة الإبداعية في المنظمات "بأنها : المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة ، والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة" . (عفاف البـاز ٢٠٠١م ص٧٤).

ونتيجة لتعايش الباحثة مع مناخ المؤسسات التعليمية من (مـدارس وجامعـات) أثناء الدراسة وأثناء العمل فقد شعرت ببعض القصور في الأسـاليب المتبعـة ، وفـي سلوكيات التعامل ، وفي الروح المعنوية العامة التي تعطي الفكرة الواضحة عـن جـو العمل ، فأي مؤسسة لا تنأى بنفسها عن المشاكل والصراعات والاحباطات ، فإن ذلـك يؤثر على نفسيات الرؤساء والمرؤوسين بها ، وتبتعد بهذا الجو أو هذه الأساليب المتبعة فيها عن التغيير والتطوير والإرتقاء وبالأحرى تكون تهيئة الفرص لممارسـة الإبـداع فيها ضئيلاً أو يكاد ينعدم.

و كما هو معلوم فإن مهام القائد أو المدير الإداري في تسيير العمل بإدارتـه أو مؤسسته سواء كانت تعليمية أو تجارية إلى غير ذلك من المؤسسات ، هى بمثابة صمام الأمان لتلك المؤسسة أو العكس ، بما يسببه أسـلوبه القيـادى إن تعامـل بدكتاتوريـة وتصلب وفرض أوضاع خانقة في العمل ، والباحثة هنا بصدد معرفة ارتبـاط القيـادة الإبداعية بالمناخ التنظيمي الذي يسود الجامعات ، لأنها المؤسسات التي يعتمد عليها في تخريج الأجيال الواعدة ، والتي ستقوم بعمليات التطوير والتغيير والتحفيز للإبداعات لما فيه مصلحة وبقاء واستمرار تلك المؤسسات التعليمية ، ويسـاعدها أيضـاً علـى أداء دورها بالكفاءة والفاعلية التى يتطلبها العصر الحديث بكل ما نشاهده من رتم سريع جداً للتغيرات الطارئة والمفاجئة في المتغيرات المؤثرة على جوانب العملية التعليمية ، من :

نظم ، وأسس ، ومناهج ، وأساليب متطورة جعلت التعليم في متناول الجميع ، لذا فلابد له من تنظيم يواكب تلك المتغيرات ويكبح جماح ما لا يتناسب مع مقتضيات التطور ، ويسمح بالخروج من اللوائح الجامدة إلى أبعاد مرنة ، متناغمة ، ومنسجمة مع كل ما هو أفضل للعملية التعليمية ومؤسساتها.

ورغبة من الباحثة في تدعيم فكرتها عما طرأ من مشاكل في جو العمل المؤسسي بصفة عامة وإقتناعاً منها على تنقية تلك الأجواء من شوائب قد تعطل مسيرة التقدم والإبداع في المؤسسات الأكاديمية . فإنها انتقت متغيرين تتطلبهما القيادة المؤسسية في الوقت الحاضر ، وهما :

(١) قائد مبدع.

(٢) مناخ تنظيمي إبداعي.

فالقائد المبدع هو شخص في موضع القيادة قادر على الإبداع "يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية ، وهو من تتوفر له سمات القيادة التحويلية ، فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبداع" (مصطفى ٢٠٠١م، ص ٤٢٣).

أما المناخ التنظيمي Organizational Climate (الطجم، ١٤١٧هـ) فهو يمثل : مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة أي (بيئة مادية – بيئة نفسية) والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإدراك الفرد لهذه الخصائص يعرف بالبيئة النفسية (Psychological Environment) ص ٢٤٥.

وإذا كانت جميع المنظمات المعاصرة بحاجة إلى توافر هذا المناخ الإبداعي الذي يحفز القيادة الإبداعية والتي بدورها تعزز المناخ المبدع ، فإن الجامعات تعد من أكثر المنظمات ، احتياجاً لتوافر المناخ الإبداعي والقيادة الإبداعية ، إذ أنها تتعامل في المقام الأول مع المعرفة والبشر وهما أعلى ما تملكه المجتمعات لتحقيق التقدم.

ويعد العمداءوالرؤساء الأكاديميين(Academic Department Deans and Heads) بالجامعات قادة في أقسامهم ، وعلى قدر تمتعهم بسمات القيادة الإبداعية (مثل : الحساسية للمشكلات ، والطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والمثابرة ، والمبادرة) إلى غير ذلك من السمات الإبداعية التى تحدد مدى تميز القسم الذي يعملون به ونجاحه ، كما أن توافر مناخ جامعي مشجع للإبداع يوفر أبعاد : (الثقة ، والاستقلالية ، والدعم ، والتقدير .... إلخ) قد يؤثر في اكتساب العمداء ورؤساء الأقسام مهارات وممارسات القيادة الإبداعية التي تعزز بدورها من المناخ الإبداعي في الجامعات.

وليست الجامعات بالمملكة العربية السعودية بمنأى عن ذلك ، ففي ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات المستمرة ، أصبحت كل الجامعات العربية بما فيها الجامعات السعودية في حاجة ملحة إلى قادة إبداعيين ، لا سيما على مستوى رئاسة القسم الأكاديمي ، باعتباره النواة الأساسية للهيكل التنظيمي في الجامعة ، كما أنها مطالبة بتوفير مناخ للعمل الجامعي بحيث يكون مشجع على الإبداع ومحفز له.

فالمؤسسات التربوية كافة ومنها بطبيعة الحال الجامعات ، إنما هى مؤسسات ابتكرها المجتمع لكي تخدمه وتنمية من خلال بث خبراته ، ونشر حضارته ، وترسيخ منجزاته التراثية الرصينة وإثراء معطياته العلمية ، وأنها مؤسسات قادرة بحكمة إنسانها أن تكون مهداً لاكتشاف الإبداع وتنميته وتربيته.(عبد العلي الجسماني ٢٠٠٠م).

وتتبلور مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي : "**كيف يمكن تفعيل العلاقة التبادلية بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي ليؤدي ذلك إلى تشجيع الممارسات القيادية المبدعة ، وتوفير المناخ المحفز على الإبداع؟** ".

٢ـ أسئلة البحث :

يسعى هذا البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تفعيل العلاقة التبادلية بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية ، بما يؤدي إلى تشجيع الممارسات القيادية المبدعة لدى القيادات الأكاديمية من ناحية ، وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع من ناحية أخرى؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمى في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

٢- ما طبيعة المناخ التنظيمي الإبداعي وأبعاده في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

٣- ما درجة الممارسة السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، المرح، الطرافة والغرابة) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ؟

٤- ما درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الاستقلالية، الدعم، التقدير، الثقة، العدالة) في الجامعات السعودية لدى القيادات الأكاديمية ؟

٥- ما العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية في سمات القيادة الإبداعية طبقاً لكل من (الجنس، جهة العمل، التخصص العلمي ، الخبرة القيادية)؟

٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية في ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي طبقاً لكل من (الجنس، جهة العمل، التخصص العلمي، الخبرة القيادية) ؟

ما المقترحات والتوصيات لتفعيل العلاقة بين القيادات الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية؟

٣ـ أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى:

١- التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

٢- رصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد بالجامعات السعودية.

٣- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي الإبداعي بالجامعات السعودية.

٤- الوقوف على تأثير بعض المتغيرات (الجنس- جهة العمل - التخصص العلمي - الخبرة القيادية) على اختلاف سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

٥- الوقوف على تأثير بعض المتغيرات (الجنس- جهة العمل- التخصص العلمي- الخبرة القيادية) على أبعاد المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية.

٦- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية ، بما يؤدي إلى تشجيع الممارسات القيادية المبدعة ، وتوفير المناخ الإبداعي لعمل القيادات الاكاديمية فى الجامعات السعودية.

٤ـ أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث لتناوله الجوانب التالية :

١- يتناول البحث الحالي بالتأصيل النظري موضوعين مهمين في مجال الفكر الإداري المعاصر هما القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي الإبداعي .باعتبارهما ظاهرتان مرتبطتان بفاعلية المنظمات بصفة عامة وهما ظاهرتين مرتبطتين بفعالية المنظمات بصفة عامة.

٢- إن لهذا البحث أهمية تطبيقية على عمل القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة.

٣- قد تساعد نتائج هذا البحث المهتمين في مجال تدريب القيادات الجامعية على تصميم البرامج التدريبية التي تؤدي إلى رفع القدرات والممارسات الإبداعية وتوظيفها في خدمة العملية التربوية بالجامعات السعودية.

٥ـ حدود البحث:

يسير البحث وفقاً للحدود التالية:

أ- الحدود الموضوعية:

١- اقتصر البحث في تناوله للقيادة الإبداعية على السمات التالية:

(الحساسية للمشكلات ، المبادرة ، المثابرة ، المرح ، الغرابة والطرافة) وذلك لأنها أكثر السمات البارزة التي أشارت إليها الأدبيات في وصفها للقائد المبدع.

٢- اقتصر البحث في تناوله لموضوع المناخ التنظيمي طبقاً لأبعاده التالية:

(الاستقلالية ، الثقة ، الدعم ، التقدير ، العدالة). وذلك لأنها أكثر الأبعاد التي أشارت لها الأدبيات في وصف المناخ التنظيمي الإبداعي.

ب- الحدود البشرية:

اقتصر البحث على فئة (العمداء ، رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات) باعتبارهم هم قادة العمل الجامعي داخل أقسامهم وذلك لأهمية القسم الأكاديمي حيث أنه يمثل النواة الأساسية للهيكل التنظيمي بالجامعة.

ج- الحدود المكانية:

(١) جامعة أم القرى.

(٢) جامعة الملك سعود.

(٣) جامعة الملك فيصل.

د- الحدود الزمانية:

تمت إجراءات البحث الميداني خلال الفصل الدراسي الأول والثاني لعام ١٤٢٣-١٤٢٤هـ.

مصطلحات البحث:

١- القيادة الإبداعية (Creative Leadership):

تعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين كي يعملوا بحماس لتحقيق أهدافاً مخططة (مصطفى ٢٠٠٠م).

والقيادة الإبداعية هي أحد أشكال القيادة في المنظمات ، وتتخذ من الإبداع فلسفة توجهها، ولذلك فإن القائد المبدع يتمتع بخصائص مثل ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات، والطلاقة والمرونة والأصالة في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

وتعرف **القيادة الإبداعية بصورة إجرائية في هذا البحث** بأنها "نمط القيادة الذي يوجد لدى القيادات الأكاديمية الذين يتصفون بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمبادرة والمرح والطرافة والغرابة في التعامل مع المشكلات التنظيمية المختلفة".

٢- **المناخ التنظيمي** (Organizational Climate):

يعرفه البعض على أنه "تلك الخصائص الفريدة التي تميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات والتي تؤثر على سلوكيات العاملين بالمنظمات" (Hoy, ١٩٩١) ص ١٣٩. وينظر البعض للمناخ التنظيمي بوصفه الجو السائد داخل المنظمة ، ويتضمن متغيرات مادية واجتماعية ونفسية تشكل شخصية المنظمة في أعين العاملين بها (أماني عامر ٢٠٠١م، ص ٣٢٤).

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي تعريفاً إجرائياً في هذا البحث على أنه:

ذلك المناخ السيكولوجي السائد للعمل بالمنظمة والذي يتسم بالأبعاد التالية : [الاستقلالية الدعم – الثقة – التقدير – العدالة] كما تدركها القيادات الأكاديمية بالجامعات.

الفصل الثاني:
أدبيـات البحث

الجزء الأول
القيادات الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات .

- مقـــدمـــة.
- المبحث الأول: القيـــادة.
- المبحث الثاني: الإبداع.
- المبحث الثالث: القيادة الإبداعية.
- المبحث الرابع: المناخ التنظيمي في التعليم الجامعي.

الجزء الثاني
الدراسات السابقة

الجزء الأول

القيادات الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات .

مقدمـــة:

تحتل الجامعة داخل أي نظام تعليمي أهمية قصوى ، حيث تختص بإعداد القوى البشرية ذات المهارات العلمية المؤهلة لخدمة احتياجات المجتمع في كافة المجالات وقد زادت أهمية الجامعة منذ الستينيات من هذا القرن ، وأصبحت ركيزة أساسية في تشكيل خطط التنمية الشاملة وتطويرها. فهي المصدر القومي لإعداد الكوادر البشرية من خلال التدريس ، والإضافة المعرفية من خلال إجراء الأبحاث العملية ، وخدمـــة المجتمـــع ، الأمر الذي يساهم في تطوير المجتمع ورقيه. كما أن الجامعة في ذات الوقـــت تعتبـــر المحرك الرئيسي للعدالة الاجتماعية ، وتكافؤ الفرص ، والديمقراطيـــة والتكنولوجيـــا والإنتاج . لذا فإنها موضع ثقة المجتمع باعتبارها قوة محركة للتنمية وهى بمثابة ضمير للأمة بأسرها ، فهى أكثر من مجرد مكان للتعليم والتعلم ، بل إنها المفتـــاح الرئيســـي لاتخاذ وتنفيذ العمليات الضرورية لمواجهة تحديات اليوم والغد.

وقد أشار (أبو بكر ٢٠٠٢م) " أن الكتابات الإدارية القديمة والحديثة منها تؤكـــد أن مؤسسات عديدة حققت نجاحاً ونمواً متميزاً رغم بـــدايتها المتواضـــعة مـــن حيـــث الإمكانيات والموارد- وأن كثيراً منها استطاعت أن تحقق معدلات عاليـــة مـــن النمـــو والاستقرار دون وفرة مالية ومادية ، وذلك بفضل التفوق الإداري والقيـــادي . وتؤكـــد هذه الكتابات أن الغالب من تلك النجاحات سواءً على المستوى الكلي أو الجزئي وسواء في المجال السياسي أو الاقتصادي أو الأمني أو الثقافي أو العسكري جميعها ؛ ترجـــع

إلى التفوق الإداري والتميز القيادي قبل أن تكون وفـرة في الإمكانيات والموارد" (ص٣٧).

ولا تكمن أهمية عمل القائد الإداري وتميزه في مدى قدرته على تنفيذ أو أداء المهام المنوطة به فقط ، وإنما في قدرته على التحديد في الأساليب والتطوير في الخطط وإشاعة الحيوية واستمرارها في الجهاز الإداري والعاملين معه ، وفي كيفية التعامل اليومي مع المشكلات الإدارية بالإضافة إلى إجراءات العمل اليومي ، وهذا الإسهام يضفي على الجهاز الإداري الكفاءة والفاعلية اللذين ارتبط مفهومها بمفهوم العملية الإبداعية في أدبيات الإدارة الحديثة. حيث أخذ مفهوم الإبداع يلعب دوراً بارزاً في مجالات عديدة من مجالات الإدارة ، ومنها: مجال القيادة ، والنمط ، والأسلوب ، والذي يثري العملية الإبداعية التي لها ذاتية إنشائية مرتبطة بالإرث الإنساني وتراكماته المعرفية والثقافية والحضارية ، وكذلك بقدرة الإنسان الذي أبدع صنعه الخالق عز وجل وألهمه كيفية التفاعل والتعامل مع هذا الموروث وتطويره بنسق فكري مفتوح ، يتمثل بعقلية متزنة مرنة مشعة وذلك لمواكبة عملية التحديث في المجتمع الكبير وهنا يأتي الإبداع كاستجابة لذلك التطور وتنوع احتياجات الأفراد ، ويحدث نتاجاً جديداً غير مألوف نابع من خلال تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة.

وتقوم المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعقد مؤتمرات للقيادة تعقد كل عام في مدينة عربية فقد عقد المؤتمر الأول في دبي عام ٢٠٠٠م بعنوان " مؤتمر القيادة نحو الإبداع" وعقد المؤتمر الثاني في القاهرة عام ٢٠٠١م بعنوان " القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للقيادة العربية " ، وعقد المؤتمر الثالث في بيروت عام ٢٠٠٢م بعنوان " مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ". "وقد أكد الأمين العام للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في المؤتمر الأول للقيادة المنعقد في دولة الإمارات العربية المتحدة في (دبي) أن المؤتمر يسعى لإتاحة الفرصة للقيادة الإدارية

العربية للتعرف على كل ما هو جديد وحديث في موضوع القيادة من منظور شامل ومتكامل مؤكداً أن تنمية قرارات تلك القيادات يجب أن تكون من أولويات التنمية الإدارية في المجتمعات العربية ، وأكد أيضاً على أهمية تطوير أدبيات القيادة في الوطن العربي لتتماشى مع التطورات في العالم المتقدم وبما يلائم طبيعة الواقع العربي بإيجابياته وسلبياته" (*) .

وسيتضمن المبحث الأول من هذا الفصل مفهوم القيادة بصفة عامة، ومصادرها، ومفهوم القيادة والإدارة ، والفرق بين المدير والقائد الإداري، وما هي الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة ، ونظريات القيادة ، وسمات القائد الإداري، وعلاقة نظريات القيادة بالقيادة الإبداعية.

كما سوف يتضمن المبحث الثاني مفهوم : الإبداع ، وأهميته ، ومصادره، وخصائصه ، وأبعاده ، ونظرياته ، ثم مستويات الإبداع ومقوماته.

أما المبحث الثالث فيتضمن مقدمة عن المتغير الأول القيادة الإبداعية ، وعلاقة الإبداع بالقيادة ، والشخصية والإبداع ، ومهام القائد الإبداعي ، وخصائص القادة المحفزون على الإبداع ، والممارسات الإبداعية في التعليم الجامعي والعوامل المحفزة على الإبداع.

أما المبحث الرابع فيتضمن: مفهوم المتغير الثاني وهو المناخ التنظيمي للقيادات الأكاديمية بالجامعات ، وعناصره ، وأبعاده الإجرائية والنفسية ، ومقاييسه ، ثم المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع.

(*) مؤتمر التحديات الإدارية (دبي) ١٤٢١هـ، ٢٠٠٠م.

المبحث الأول : القيـــــادة

- مفهوم القيادة.
- مصادر القيادة.
- مفهوم القيادة والإدارة.
- الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة.
- نظريات القيادة.
- تعليق على نظريات القيادة.

المبحث الأول: القيـــــادة

مفهوم القيادة:

تنوعت وتباينت التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة إلا أن هناك شبه اتفـــاق مـــن أكثر الباحثين على أن القيادة هى: عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة .

وأشار (كنعان ١٤٠٢هـ) إلى ما خلص إليه (آرندت Arendt) أن كلمـــة (قيـــادة) كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة Interdependence relation بين مـــن يبـــدأ بالفعل وبين من ينجزه" وذهب إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلـــى وظيفتـــين متباينتين:

١- وظيفة إعطاء الأوامر وهى من حق القائد.

٢- ووظيفة تنفيذ الأوامر وهى واجبة على اتباعه(ص ٧٨).

وتعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشـــد أو يهـــدي الآخـــرين. بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه أو يرشد وآخرين يقبلون هذا التوجيه.

" والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة (Rational process) طرفاها:

أ- الطرف الأول شخص يوجه ويرشد.

ب- والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الـــذي يســـتهدف تحقيـــق أغراض معينة" (Killian, ١٩٦٦, pp ٢٣,p.p ٢٤).

ويعرف (Beach, ١٩٦٥, ٤٣٣) القيادة بأنها نشاط يمارسه شخص ما، يؤثر فيـــه على مجموعة من الناس، تجعلهم يتعاونون بغرض تحقيق أهداف معينة.

كما يعرف (علاقي ٢٠٠٠م) القيادة "بأنها: العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد لإنجاز أهداف معينة " (ص ٣٧٦).

وعرفها (عناني، ١٩٩٥م) " بأنها العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه المجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة " (ص ٦٩).

ويتضح من التعريفات السابقة أهمية دور القائد في التأثير على المرؤوسين ، وبث الحماس فيهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم . وهذا ما تهدف الباحثة في التأكيد عليه لإبراز دور القائد في تهيئة جو العمل الملائم.

مصادر القيادة:

يتضح مما تقدم أن القيادة عبارة عن استعمال نفوذ وقوة معينة لتحقيق هدف/ أهداف محددة عن طريق الآخرين (المرؤوسين) ، ويستمد القائد نفوذه للتأثير على العاملين عن طريق مصدرين رئيسيين هما :

١- **القوة الشرعية أو النظامية (السلطة)** والتي تستمد من قوة المركز الذي يحتله المدير في الهيكل التنظيمي ، وتمكنه هذه القوة من استخدام الحوافز المادية والمعنوية للتأثير على الآخرين ، لتحقيق الأهداف المرجوة ، أو استخدام أسلوب الضغط والتهديد والإكراه لتحقيق الأهداف.

ويؤكد الباحثون أن استخدام الأسلوب الآخر يولد الكثير من المشاكل التي يصعب على القائد تجنبها فيما بعد.

٢- **القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد:** وتستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين . وتستمد أيضاً من خبرة وكفاءة ومهارة القائد في أدائه لأعماله مما يجعل المرؤوسين يعجبون بشخصيته وبالتالي يؤدون ما يكلفهم به من أعمال بكفاءة وفاعلية عالية ليحققوا الأهداف بما يرضي قائدهم.

وهناك الكثير من التصنيفات لصفات القائد الناجح كما ذكـر (Gray, ١٩٩٤) هـي على سبيل المثال:

١- الرغبة: أو الحافز الداخلي لدى الشخص للقيام بدور القائد.

٢- الذكاء: ويتمثل في تحديد وتحليل المشاكل والتفاعل معها بحكمة وعقلانية.

٣- مهارات الاتصال ، ويتمثل في: قدرة القائد على فهم الناس والتعامل معهم سـواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها.

٤- الثقة: وتتمثل في قدرة القائد على توجيه وإقناع الآخرين بأداء الأعمال المطلوبـة لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (p.p٣٤٠).

وهناك صفات أخرى لا تقل في أهميتها عن الصفات السابقة كالتعليم ، الصبر، الابتكار، الإخلاص ، الأمانة ، العدالة ، القوة البدنية ، المظهر ، القدرة على التعبير.

وأشار (بربر ١٤١٦هـ) أن مفهوم القيادة قد شغل الكثير من البـاحثين لسـنوات عديدة فاتجهت ابحاثهم على دراسة القائد وخصائصه وسلوكه ، وفي الآونـة الأخيـرة اتجهت أنظارهم إلى دراسة جماعات العمل والمؤتمرات التنظيمية التـي تـؤثر علـى القيادة ومدى فاعليتها.

مفهوم القيادة والإدارة:

ينظر إلى القيادة والإدارة على أنهما مفهومان متلازمان ؛ ومع ذلك يوجد ثمـة فرق بين المدير والقائد حيث يعتمد المدير كثيراً على السلطة المفوضة إليه . بينما القائد يستمد كامل سلطاته من الجماعة التي تنتمي له وينتمي إليها. فالجماعة في ظل المـدير يتم التعامل معها على سبيل الخوف من العقاب والطمع في الثواب. أما في ظل القائـد فالجماعة تحدد أهدافها وتتفاعل مع القائد الذي عادة ما تختاره ويكون قريباً منهم ويعمل على تماسكهم واتحادهم.

ويرى (محجوب ٢٠٠٢م) " أن هناك خلط كبير في مفهومى القيادة والإدارة ، فالشائع أن القيادة والإدارة مترادفتان تحملان نفس المعنى والمضمون . لذلك كانت أولى معالم الثورة الإدارية المعاصرة هو التفريق بين القيادة والإدارة إذ أن لكل منهما مضامين وظلال مصاحبة تحدد وبصورة قاطعة معالم كل منهما، لذلك جاء في برنامج الثورة الإدارية ضرورة تعريف مبدأ القيادة كمرتكز أساسي لتلك الثورة بل ذهبت إلى أبعد من ذلك وطالبت باستبعاد كلمة إدارة كلية لتكون القيادة هي المعلم الوحيد" (ص١١).

وقد جرت عدة محاولات لتعريف القيادة . تلخصت في أنها: فن التأثير في الأفراد وتوجيههم بطريقة يمكن معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية كما تم تعريفها أيضاً بأنها القدرة على توظيف طاقات ومقدرات الأفراد من خلال علاقات العمل التي تمكن من تحقيق الأهداف. فيما نجد أن تعريف الإدارة يحمل نفس المفاهيم الواردة في تعريف القيادة ، وذلك الخلط الشائع الذي لا ينزل إلى أرض الواقع العملي بنفس المضمون مما يؤدي إلى إلقاء اللائمة على القياديين لعدم تحقيق الأهداف ، وبالتالي يلقي القياديون باللائمة على المرؤوسين فتتسع الهوة على حساب الأهداف والخطط والبرامج.

" لهذا كله هبت رياح الثورة الإدارية لحل تلك المعضلة ، من خلال تحديد معالم القائد الإداري الإبداعي الفاعل والمتفوق في التأثير على البيئة العملية وعلى المرؤوسين لتحقيق ما جاء في تعريف الرئيس الأمريكي الأسبق "إيزنهاور" ، والذي عرف القيادة على النحو التالي:

Leadership is getting people to do the job in the way you want them to do it because they want to do it that way.

ونجد أن مضمون التعريف هو: التكامل بين رغبات القائد والأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة" (محجوب، ٢٠٠٢م).

ومن خلال ذلك نرى أن الفروق بين المدير وبين القائد الإداري يوضحها الجدول التالي: (السلمي، ص ١٩٢).

جدول رقم (١)

يوضح الفرق بين سلوك المدير وبين سلوك القائد الإداري

المدير أو الرئيس التقليدي	القائد الإداري
يدفع ويأمر	يدرب وينصح
يعتمد على سلطته	يعتمد على الثقة وحسن النية
يستثير الخوف	يفجر الحماسة
يقول " أنا"	يقول نحن أو "أنتم"
يحدد الأخطاء ويوجه اللوم	يحل المشكلات
يعرف كل الإجابات	يستتير ويطلب النصيحة
يجعل العمل كارثة	يجعل العمل كأنه مباراة
يوجه الجهد الفردي	يفجر الجهد الجماعي
يصنع كل الأهداف	يطلب المعونة من جماعته
يقول أذهب	يقول " دعنا نذهب"

يوضح الجدول السابق مدى نجاح الإدارة في سلوك القائد الإداري الذي يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية ويحفز العمل الجماعي ، وبالتالي نجد أن الحاجة ملحة في ظل الظروف المعاصرة وتفاقم الأزمات والصراعات إلى قيادة إبداعية تحتوي التغييرات الطارئة ، وترسم خططاً وتضع أهدافاً وتواكب التطورات في كل مجال من مجالات الحياة على حد سواء ، السياسي منها والاقتصادي والاجتماعي والتعليمي- قيادة فاعلة قادرة على التعامل والتكامل مع كل المواقف والأزمات متحدية المشاكل بحلول مبتكرة ومنطقية.

الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة:

انطلاقاً من السمات التي تكون القيادة ، لابد من الإشارة إلى أن تحليل فكرة القيادة يرجع الفضل فيها إلى علماء النفس والاجتماع ، الذين استطاعوا من خلال تحليلهم للعلاقات الإنسانية من معرفة العوامل المؤثرة في علاقة الآخرين بالقائد وعلاقته بهم ، والتي يترتب عليها استجابتهم لتوجيهه ومعرفة مدى قوة تأثيره عليهم.

فالأسس النفسية للقيادة تنبع من كون الأفراد يعيشون خلال فترات حياتهم في ظل التبعية فيتدربون على ذلك ويتطلعون إلى تلقي التوجيهات والأوامر ممن يفوقونهم- فتصبح القيادة من هذا المنطلق وسيلة مرغوبة للفرد لحفظ أمنه- أشار كعنان (١٤٠٢هـ) إلى تحليل علماء النفس لفكرة القيادة وإسهامهم في الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى المراكز الإدارية العليا وتأكيدهم على الحوافز النفسية لزيادة الإنتاجية والعطاء وتأثير العلاقات غير الرسمية على المنظمات.

أما القيادة من وجهة نظر علماء الاجتماع فيعتبرونها ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة لتحقيق أهداف معينة فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم علاقتها ويوجهها". (ص ٨٠، ص ٨١).

ويؤكد (جون كاو ٢٠٠١ ص١٠١) على أن "القيادة الناجحة هى القادرة على بعث وغرس وإقرار احترام الإبداع والإيمان بحتميته ، ولا جدوى من كثرة الحديث عن القدرة الإبداعية مع الإحتفاظ بعمليات تقتل الخيال والروح.

إن المديرين الأذكياء هم الذين يبعثون رسائل مستمرة ومتسقة لأنهم يقدرون الإبداع ، ويعملون بهمه لإيجاد بيئة تشغل حماس الجميع".

ويرى (مليكه ١٩٦٣م) أنه طالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة فهو يسخر طاقاته للإسهام في صيانة الجماعة وفي تقدمها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك (ص ص ٢٦٠- ٢٦٢).

وعلى ضوء ذلك اتخذ علماء الاجتماع من توجيه الجماعات والإشراف عليها ميداناً لدراساتهم وأبحاثهم ، مما أدى إلى وضع الكثير من الآراء والأفكار التي تتصل بالقيادة وتحدد معناها وتأثيرها.

وأشارت (فاطمة عثمان ب.ت) أن "ملفريد باريتو F.pareto" يُعد أحد ممثلي الاتجاه السيكولوجي في علم الاجتماع ، ومن أهم إسهاماته نظريته الشهيرة عن دور الصفوة ، فالصفوة في نظره هم الأفراد الذين يتميزون عن غيرهم من أفراد المجتمع بسمات مميزة مثل الذكاء والمهارة والمقدرة إلى غير ذلك من الصفات. ويرى أنه يمكن تقسيم (الصفوة) إلى جماعتين:

أ- صفوة حاكمة .

ب- صفوة محكومة

ويطلق (باريتو) على الصفوة الحاكمة مفهوم- ذوي الإرادة الثابتة ويتطلعون دائماً إلى اتباع الطرق العقائدية.

أما مجموعة الصفوة غير الحاكمة فإنهم يسعون وراء فرص أفضل في الحياة " ص ص ٩٦- ٦٤).

ويشير (بيومي ب.ت) في دراسته عن تصوير موازمدر (Muzumdar) للكيفية التي يتسبب بها القائد العظيم في إحداث كل أنواع التغير الاجتماعي ، حين ينظر إلى القائد باعتباره ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القوة والسلطة ويتعرف به الأفراد الآخرون. ومن هنا يعتبر الموقف الاجتماعي وحدة للبحث والدراسة السوسيولوجية ويقصد به العلاقة بين الأتباع والقائد أو نمط القيادة والتبعية (ص ١٩٦).

ويخلق القائد سلطته الخاصة به حينما تظهر قيادته من موقف غير رسمي خلال فترات الأزمات. وهنا يتضح الفرق بين الرجل العظيم والآخر العادي. وهناك " اتجاه آخر يدرس القيادة باعتبارها من عناصر الضبط الاجتماعي في المجتمع. فيذهب "روسيك Roucek" إلى أن القيادة بمثابة: عملية تفاعل بين أفراد الجماعة تحركها تجاه قبول القيم المشتركة والأهداف. واعتبرها "رويسك" بأنها إحدى عمليات الضبط الاجتماعي" (فاطمة عثمان، ب.ت، ص ٦٤).

نستخلص مما تقدم أن هناك ترابطاً بين علم النفس في تحليله للقيادة وبين علم الاجتماع ، ذلك لأن علم النفس يدرس سمات وقدرات ومهارات يتطلب وجودها في القائد لتسهيل مهمته ودوره ، ويدرس علم الاجتماع تفاعل تلك الصفات مع المواقف التي يتعرض لها القائد وتعزز من مكانته ومركزه القيادي.

نظريات القيادة:

إن الفكر الإداري المعاصر اهتم بعنصر القيادة كركيزة أساسية ، وأعتبرها (هالبن Halpin) و(كرفت Craft) عند قياسهما للمناخ التنظيمي أحد السبعة عناصر

الأساسية التي يتكون منها المناخ ووضعها في مقدمة قائمة مكونات المناخ ، كما أشار (الغمري ١٤٠٦هـ) كالآتي:

أن "العمليات القيادية ، العناصر الدافعة للعمل ، أسلوب الاتصال ، وطريقة انتقال المعلومات ، العلاقات التبادلية بين الأفراد ، وتأثيراتها التنظيمية ، عملية اتخاذ القرارات: عملية تحديد الأهداف عملية الرقابة" (ص ٤١).

وقد أجريت الأبحاث والدراسات المستفيضة حول القيادة وصيغت لها نظريات خاصة بها ، توضح أبعادها وسماتها وعناصرها وسلوكياتها والمواقف الخاصة بها وظروف معالجة تلك المواقف.

وفي الدراسة الحالية تختار الباحثة من بين تلك النظريات ما يرتبط مع متغيري الدراسة ، وهما القيادة الإبداعية بسماتها المميزة لها والمستقاة من سمات القائد الناجح في النظريات الخاصة بالسمات ، والمتغير الآخر وهو المناخ التنظيمي وتحقيق أبعاده بوجود مثل تلك القيادات المتوازنة في تصرفاتها ومواقفها وتعاملها مع جماعات العمل حسب النظريات الخاصة بالقيادة المهتمة ببعدي العمل والأفراد ، مثل: النظريات السلوكية ، نظرية الشبكة الإدارية ، ونظرية مكريجور (X) ، (Y) وغيرها من النظريات التي وجهت القادة منذ بداية القرن العشرين إلى كيفية العمل من أجل التطوير الإداري في مجتمعاتهم ، ومسايرة ركب الحضارة السريع ، واحتواء المشاكل الإدارية بالمعالجة ، وإيجاد الحلول الإبداعية في إطار مناخ صحي متكامل.

وهذه هي نظريات القيادة بالتفصيل :

١ – نظرية السمات:

وقد أشار (حلمي ١٩٩٩م) في كتابه المترجم عن ريجيو" أن النظريات العامة للقيادة دأبت على البحث عن سمات واحدة أو مجموعة من السمات الرئيسية التي تميز

القادة الناجحين الأكفاء، اعتقاد منها أن القادة الذين يحملون هذه السمات سيكونون ناجحين بغض النظر عن المواقف، وهذا النوع من النظريات هو أقدم أساليب دراسة ظاهرة القيادة وأبسطها". وقد ذكرت الباحثة نظرية السمات لكون كافة الدراسات المتعلقة بهذه النظرية ركزت بأن هناك ارتباطاً بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد رغم أن هناك "اختلاف بين عدد السمات أو الخصائص التي تم دراستها من قبل الباحثين.

ففي حين بلغ عددها في بعض الدراسات ست سمات بلغ في الأخرى أكثر من عشرين سمة ، لذا فإن وجود عدد غير متفق عليه من السمات أو الخصائص جعل من الصعوبة بمكان عقد المقارنات بين الدراسات لتحديد أهم السمات الواجب توافرها بالقائد بالإضافة إلى صعوبة تحديد تعريف واضح لكل سمة على حدة ، حيث من الممكن أن يشمل تعريف سمة محددة أكثر من مائة تعريف لها.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن إيجاز هذه السمات في مجموعات متجانسة على النحو التالي (بربر، ١٩٩٦م):

١- السمات الجسمانية ويدخل في إطارها مجموعة السمات التالية:

أ- الصحة والعافية (الخلو من الأمراض).

ب- الطول والوزن.

جـ- القوة وقوة الاحتمال (تحمل الآلام في المواقف الحرجة).

د- الحيوية (درجة النشاط التي يتمتع بها القائد قياساً بالاتباع).

٢- السمات الفكرية والعقلية:

أ- الذكاء. ب- الفهم.

جـ- تطبيق المعرفة.
د- تقييم الأمور.
هـ- الثقافة العالية.
و- سرعة الإدراك.
ز- القدرة على الاتصال
ح- الابتكار.
ط- التفكير الخلاق.

٣- السمات السيكولوجية : وتشمل السمات التالية:

أ- الثبات وقوة الشخصية.

ب- قوة الإرادة.

جـ- القدرة على الإقناع.

هـ- حسن التصرف.

و- القدرة على رفع الروح المعنوية.

ز- القدرة والاستعداد للتعاون.

٤- السمات الاجتماعية وتضم السمات التالية:

أ- مراعاة مشاعر الجماعة.

ب- القدرة على حفظ تماسك الجماعة.

جـ- الإحساس القوي بحاجات ورغبات الجماعة.

د- القدرة على اكتشاف اتجاهات وميول أفراد الجماعة (ص ١٣٥، ص ١٣٦).

وعلى الرغم من تعدد السمات وتشابكها واختلاف الأهمية النسبية لكل منها ، إلا أنه من الأهمية بمكان القول أن السمات العامة للقيادة لا تحدث فرادي ولكن تتشكل وفق مزيج معين ، تكون فيما بينها نموذجاً يجب توافره في فرد ما ليكون قائداً في مواقف محددة ، فالمواقف هي التي تحدد المزيج المطلوب من السمات ، أو بمعنى آخر فالقيادة

تمثل: التصرفات التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ولكن يمكن القول أن السمات الثلاث الأساسية المتفق عليها لفاعلية القيادة في المواقف المختلفة هى: الذكاء ، القـدرة على الإتصال ومعرفة أهداف الجماعة.

وأشار (مصطفى ١٩٩٩م) أن "هناك دراسات اعتبرت الصفات التالية من سمات القادة الناجحين مثل: الحماس ، الاستقلالية ، الثقة بالنفس ، الطموح وروح التحدي ، حب الإنجاز ، حب التأثير والسيطرة ، الأمانة ، المصداقية، الإحساس بمشاعر وحاجات الناس ، وروح الدعابة ". وهناك خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز والمسؤولية والمبادأة، والمثابرة " (، ص ٣٦٥).

وثمة علاقة بين القيادة وبعض السمات الشخصية فمثلاً وجدت علاقة معنوية بين فاعلية القيادة وكل من سمات الذكاء ، القدرة على الإشراف ، المبادأة ، الثقة بالنفس . " وقد اكتشف " ستوجدل stogdill " أن الشخص المتوسط أو العادي الذي يشغل مركزاً قيادياً يفوق العضو المتوسط بمجموعة عمل في خصائص مثل: الذكاء ، المعرفة ، الاعتماد على النفس ، ممارسة المسؤولية ، الابتكار ، الإسهام الاجتماعي ، والمرتبة الاجتماعية " (Mullins, ١٩٩٤).

وبعد أن راجع ستوجدل كافة الأبحاث التي تمت منذ عام ١٩٤٨م صنف السمات الواجب توافرها في القائد في مجموعات ستة على النحو المبين في الجدول على النحو التالي : (المغربي، ٢٠٠٢م، ص ٢٥٤).

جدول رقم (٢)

*يوضح تصنيف ستوجدل **Stofdill** لسمات القائد*

الخصائص الجسدية	الخلفية الاجتماعية	الذكاء
العمر	التعليم	الحكم على الأمور
الوزن	التنقل	الحسم
المظهر	الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	الطلاقة في الحديث
الشخصية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الخصائص الاجتماعية
الاستقلال	حاجة الإنجاز	القدرة على الإشراف
الثقة بالنفس	المبادأة	التعاون
الالتزام	الإصرار	المهارة الشخصية
الإقدام والجسارة	حاجة المسئولية	الاستقامة
	الاهتمام بالاخرين	حاجة النفوذ
	الاهتمام بالنتائج	
	حاجة الأمن	

وبالرغم من تعدد الدراسات بحثاً عن إتفاق على مجموعة سمات محددة تميز القادة عن غيرهم. إلا أنه لم يتم للآن اتفاق كامل في هذا الصدد وهناك قيدان مؤثران هما:

١ - الرأي أو الحكم الشخصي غير الموضوعي في تحديد من يعتبر قائداً ناجحاً .

٢ – قائمة السمات القيادية طويلة للغاية مع عدم وجود إتفاق على أنها أكثر أهمية في تمييز القادة الناجحين. إلا أن بعض السمات التي تتكرر في كونها تصف القائد الناجح مثل المبادأة والذكاء ، الإحساس بالآخرين ، الثقة بالنفس ، وحب الإنجاز، وروح المرح والدعابة ، نجد تلك الصفات بتكرارها تأكيد على أهميتها في الحكم على نجاح القائد في مهمته. كما أن تلك الصفات لأهميتها أعتبرت من صفات القائد الإبداعي وليس القائد الناجح فقط .

وأشار (حريم ١٩٩٧م) " أن نظرية السمات أيضاً لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات . فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين. كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بالسمات سالفة الذكر .لذا فإن نظرية السمات غير شاملة الرؤية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة " (ص٢٦٨)

٢ – النظريات السلوكية في القيادة : Behavioral Theories of Leadership

نظراً لعدم الإقتناع بنظرية السمات . مع نهاية الخمسينيات من القرن العشرين فقد أتجه علماء السلوك وخلال الستينيات من هذا القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القادة على إنتاج العاملين. فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين ، بدأ التركيز على سلوك القائد. أي ما الذي يفعله القائد الفاعل. فمثلاً هل القائد الفاعل هو الديمقراطي الذي يشاور تابعيه أم هو الأوتوقراطي أي المستبد . وهل هو المتسامح المتساهل أم المصدر للتعليمات والقواعد المحددة ؟ هل يهتم بالعمل أكثر (تصميم العمل ، تقسيم المهام ، تحديد المعايير ، تقييم الأداء) أم يهتم بالفرد أكثر (حاجات المرؤسين والعلاقات الإنسانية معهم) ؟ أو هل يجمع ويوازن القائد الفاعل بين هذه السلوكيات؟

وكل تلك الاستفسارات كانت موضع دراسات متعددة . منها دراسات في جامعات "ميتشجان " " وأوهايو " الإمريكتين " (مصطفى، ١٩٩٩م، ص ٣٦٦) وهما على التوالي:

[أ] دراسات جامعة " ميتشجان " :

قام ليكرت وزملاؤه بمعهد الدراسات الإجتماعية بجامعة "ميتشجان " بدراسات شملت القادة في منظمات صناعية وخدمية متعددة ، وحددوا نمطان سلوكيان للقيادة هما:

١ – السلوك المهتم بالعمل أو الإنتاج .

٢ – السلوك المهتم بالعامل أو الموظف .

القيادة المهتمة بالعمل : Jop –Centered Leadership

يقترب هذا الأسلوب من مدرسة الإدارة العلمية ، حيث يهتم القائد بتحديد عمل كل موظف مع تحديد قواعد وتعليمات مكتوبة لكيفية الأداء ، والوسائل والأدوات المستخدمة في أداء العمل . ويحدد القائد معايير لقياس الأداء كما ونوعاً ، ويكافئ الموظف وفقاً لمستوى أدائه (Employee Oriented Leaderhip). ويكون الأشراف على الموظف مباشراً ومحكماً . مع استخدام الثواب والعقاب حسب الحالة . وعلى الرغم من أن أصول ومصدر هذا السلوك القيادي تعود إلى الإدارة التقليدية في أوائل القرن الماضي إلا أن كثيراً من مديري اليوم يعتقدون في صلاحيته .

القيادة المهتمة بالموظف : Employee Centered Leadership :

وفي هذا السلوك القيادي يميل القائد لأن يتوجه ويهتم بالموظف والعلاقات الإنسانية ــ وقد إستنتج " ليكرت Likert " وزملاؤه أن معظم القادة الفاعلين ركزوا على الجوانب الإنسانية في مجموعاتهم وسعوا لبناء فرق عمل من خلال سلوكيات ودورة

مساندة ومنصفة . وأن هؤلاء القادة كانوا أفعل من أولئك الذين توجهوا واهتموا بالعمل، حيث أظهروا أربعة خصائص قيادية مشتركة هى:

أ – تفويض للسلطة ، وتجنب الإشراف المباشر المحكم .

ب – اهتمام بمرؤسيهم كبشر .

جـ- مشاركة مرؤسيهم في معالجة وحل المشكلات .

د – تحقيق مستويات عالية للأداء.

وما الاهتمام بالأفراد وتلبية حاجاتهم إلا اهتماماً بالعمل وإنجازه وتحقيق الأهـداف بأعلى جودة .

ويختلف سلوك القائد ــ في الواقع العملي ــ من موقف لآخـر. ففـي الظـروف والمواقف العادية يتوجه القائد باهتمامه للأفراد ، بينما في ظروف ومواقف ضغط العمل قد يميل سلوك القائد لاهتمام أكثر بالعمل . وهناك توجـه يحظـى باهتمـام بالعمـل والاهتمام بالموظف. ولذلك يحتاج القائد للتزود بمهارات فنية لتخطيط وتنظـيم عمـل الآخرين . وبمهارات إنسانية أيضاً . وقد ظهر مدخلان لدراسة هذا التوجه . الأول: هو نظرية البعدين ا لتي أفرزتها دراسات جامعة أوهابو " والثاني: هـو نظريـة الشـبكة الإدارية .

[ب] دراسات جامعة " أوهايو " :

بدأت دراسات جامعة ولاية " أوهايو " بعد انتهاء الحرب العالمية الثانيــة ، حــول فاعلية القيادة وأثر أنماطها على أداء مجموعات العمل. ووزعوا الاستقصاء في أنــواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية ، وعلى مستويات قيادية متعددة . وتوصــلوا لتحديد بعدين سلوكيين قياديين (Two dimensional theory) هما :

١ – السلوك المهتم بهيكل العمل (Initiating structure Behavior) :

حيث يصيغ القائد في هذا البعد من السلوك مهــام وأســاليب العمــل ، ويحــدد العلاقات وقنوات وشبكات الاتصالات ، ويهتم بتقييم الأداء .

٢ – سلوك التعاطف مع العاملين (Consideration Behavior):

ويحرص القائد في هذا البعد من السلوك علــى الاهتمــام بحاجــات وتوقعــات المرؤوسين يقدم لهم: الصداقة ، الثقة ، العدالة ، الاحترام ، والمــودة. ويهــتم بــدفء العلاقات مع أعضاء المجموعة ، فيعبر القادة في السلوك الأول عن دفع المرؤوســين لتقدير جهد أكبر وإنجاز أسرع ، بينما يعبر القادة الذين يصدرون التعاطف والتقدير لما يؤدي من عمل عن اهتمام بالمعنويات العالية لتابعيهم ويعاملونهم بعدالة وصداقة.

وفي دراسات جامعة (أوهايو) أسفرت النتائج عن وجود بعض الانتقادات حيث أن:

أ – المرؤوسين يقومون بإنجاز العمل ليأخذوا المكافأة أو يتجنبوا العقاب وفي مقابل ذلك يقدم القائد تعاطفه .

ب – المدير أو القائد لا يستطيع تقديم المكافأة أو العقاب لأنه لا يســتطيع تقيــيم الأداء بدقة وموضوعية . أو لإفتقادة للسلطة الرســمية أو قصــــور المـــوارد الماليــة للمنظمة.

[جـ] نظرية مكروجر : McGregor's Theory X and Y Theory

تنتمي هذه النظرية إلى فئة النظريات العامة في القيادة ، وتفترض مكريجور في نظرية (×) أن الإنسان بطبيعته ــ محدود الطموح والذكاء ــ لايحب العمل وتحمل المسؤلية ، يتجنب المهارة بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية وأن مايدفعه للعمل هو الحوافز المادية والسيطرة المحكمة ــ ثم تطورت هذه النظرة إلى ماسمى بنظرية (Y) التي تفترض في الانسان الطموح والايجابية ، وأنه يحب العمل وراغب فيه ، مبادر، مرحب بتحمل المسؤلية . وأن حاجاته ليست مركزه في حاجات أساسية مادية أو أمنية بل أيضاً حاجات اجتماعية ، وأن مايدفعه للعمل ليس فقط الحوافز المادية بل يحتاج أيضاً للحوافز المعنوية ، مثل: دفء العلاقات في جماعة العمل ، والمشاركة في عملية صنع القرار. فالقيادة التي تتمحور حول المدير المنفرد بصنع القرار تقابل نظرية (×) بينما تقابل القيادة المتمحورة حول المرؤوس الذي يتيح له المدير درجة عالية من حرية التصرف ، تقابل نظرية (Y).

[د] نظرية الشبكة الادارية : The managerial Grid theory :

من أكثر تطبيقات نظريات القيادة نجاحاً وانتشاراً " تطبيقات بليك وموتون Blak and Mouton (١٩٨٥) المعروفة باسم "شبكة العملية القيادية " " (حلمي، ١٩٩٦م، ص ٤٢٢).

"وتقوم هذه النظرية على أساس شبكه صممت كمدخل للتطوير التنظيمي . لذلك تسمى أيضاً " شبكة التطور التنظيمي" وهي تهيء وسيله لتقييم أنماط المديرين كقادة، ومن ثم تدريبهم ليتحولوا نحو نمط سلوك قيادي مثالي"(مصطفى، ١٩٩٩م، ص ٣٧٨).

وترى هذه النظرية أن القادة يكونوا أكثر فاعلية عندما يكون لديهم إهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل ، وبرغم وجود (٨١) موقعاً ممكناً على هذه الشبكة . إلا أن الاهتمام ينصب على خمسة منها وهى :

١ – نمط ١,١ حيث يميل القائد لأن يكون معتكفاً . فلا يهتم بالعمل (أو بالإنتاج) ولا بالأفراد . ويعمد لأن يتجنب معايشة الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة . لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ، وتهيئة درجة من رضاء العاملين ، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي . ويميل هذا القائد لأن يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرءوسيه ، ويتجنب المشكلات ، ويدفن الابتكارات .

٢ – نمط ١,٩ حيث نجد القائد يوجه كل اهتمامه للأفراد بينما يكون اهتمامه بالعمل هامشياً محدوداً. ويرى هذا القائد الذي يمارس إدارة النادي أن دوره الرئيسي هو تكوين علاقات ودية معه وبين مرءوسيه ، وأن يهيء مناخاً يشيع بالود والأمان والراحة. وأن غاية ما يتوخاه هو رضاء الأفراد بغض النظر عن مستويات أدائهم.

٣ – نمط ٩,٩ حيث نجد القائد الأكثر فاعلية. قائد الفريق الذي يسعى للموازنة بين اهتمام عال بالعمل واهتمام عال برضاء الأفراد العاملين. وهو يرى أن الثقة بمرءوسيه ابتداء والإحساس بحاجاتهم واحترامهم ، يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

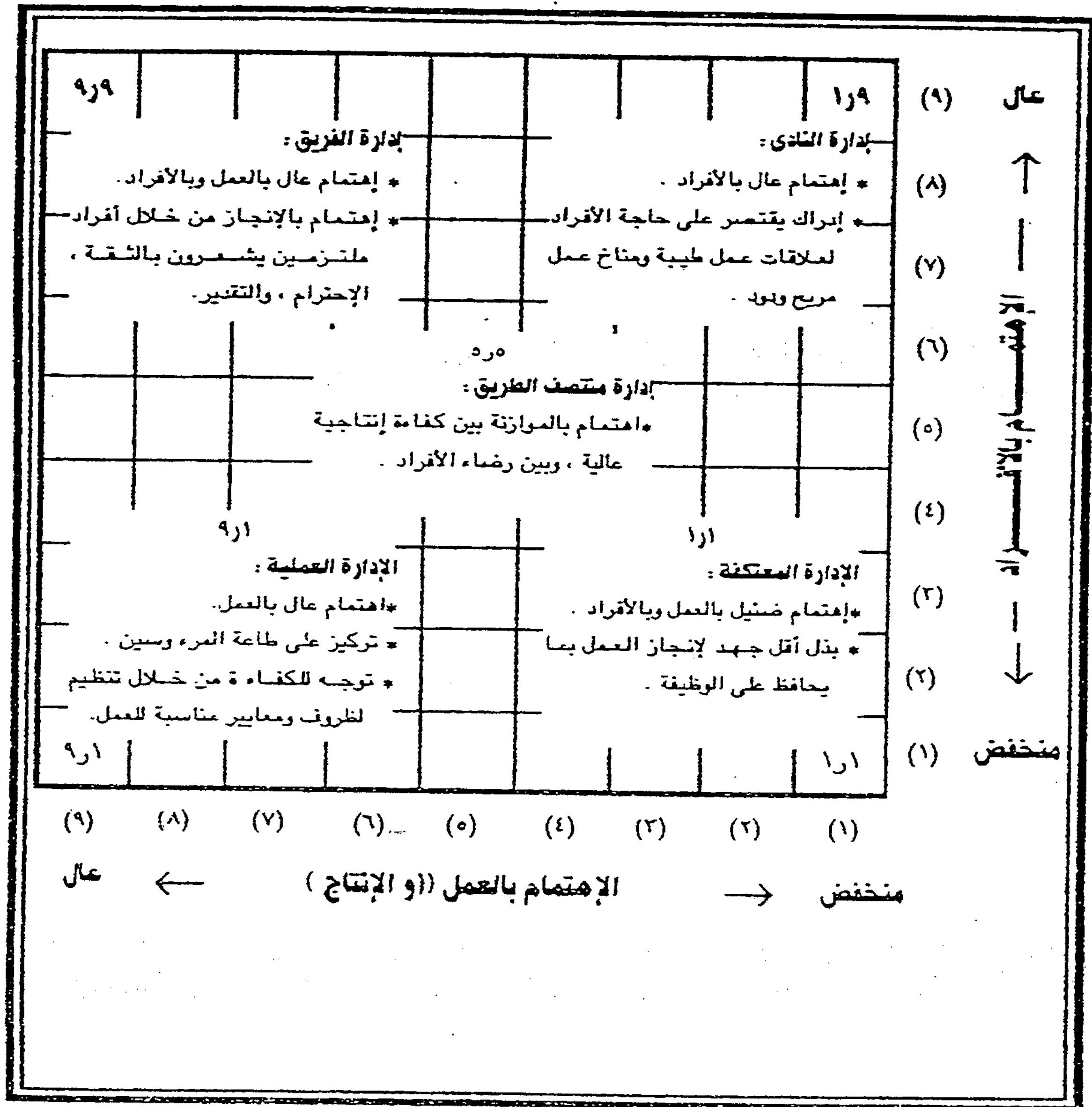
٤ – نمط ٩,١ حيث القائد الذي يهتم أساساً بالعمل ، ويكون اهتمامه محدوداً بالأفراد. يرى هذا القائد المصنف تحت الإدارة العملية أن المسئولية الأساسية للقيادة هي إنجاز العمل. ويستغرق في تصميم إجراءات العمل ومعايير الأداء كأساس لمحاسبة مرءوسيه الذين يراهم تروساً في آلة. وعليهم أن ينقادوا لسلطته ، ويتعين عليه مراقبتهم بإحكام .

٥ – نمط ٥,٥ الذي يوازن اهتمامه المتوسط بكل من العمل والأفراد . هذا القائد الذي ينتمي لـ إدارة منتصف الطريق " والذي يقنع بدرجة متوسطة من الكفاءة الإنتاجية ومن رضاء الأفراد .

ويمثل نظرية الشبكة الإدارية ما عرفه (مصطفى ١٩٩٩م، ص ٣٨٠) عن "بلاك وماوتون" في الشكل التالي :

شكل رقم (١)

يوضح نموذج الشبكة الإدارية



ووفقاً لما رآه (Blake, Mouton) فإن النمط المناسب للسلوك الإداري هو النمط (٩,٩) ومن ثم فقد طورا برنامجاً من سته مراحل لتطوير سلوكيات المديرين وهى:

١ – ندوات تدريبية .

٢ – بناء فرق عمل .

٣ – تهيئة تفاعل إيجابي لفرق العمل .

٤ – تصميم أهداف تنظيمية فاعلة .

٥ – تهيئة سبل عملية لبلوغ الأهداف .

٦ – استقرار بيئة الأداء لمساعدة المديرين – كقادة – على بلوغ هذا النمط المتوازن (٩/٩) من السلوك القيادي (مصطفى، ١٩٩٩م، ص ٣٧٦).

وفي الواقع لايمكن القول بأن نمطاً قيادياً واحداً سيكون مناسباً تماماً. لذلك أدرك الباحثون خلال الستينيات من القرن العشرين قصور النظريات السلوكية وحولوا جهودهم نحو تطوير نماذج قيادية موقفية. ونحو تحديد الظروف التي تشكل السلوك القيادي .

وبرغم تعدد أنماط السلوك الفعلي للقادة في المنظمات فهناك اتفاق عام على وجود بعدين رئيسيين للقيادة الإدارية. هما العمل والفرد . وهذا يمكن أن يشمل دراسات مكجريجور من ناحية وبليك وموتون من ناحية أخرى كما يلي:

جدول رقم (٣)

يوضح بعدي القيادة الإدارية حسب تصنيف ماكريجو Mcgregor وبليك Blake وماوتون Mouton

تحليل التفاعل الجماعي	العمل	الأفراد
دراسة جامعة ولاية أوهايو دراسة جامعة ميتشجان	تشكيل هيكل العمل القيادة المهتمة بالعمل	الاعتبار القيادة المهتمة بالموظف
إفتراضات (مكريجور)عن الناس والعمل	نظريةX	نظريةy
شبكة بليك وموتون	الاهتمام بالعمل	الإهتمام بالأفراد

نظرية القيادة الموقفية Situational Leadership:

وقد ذكر (مصطفى١٩٩٩م) أن " هيـرس Hers " و " بلانشـارد Blanshad " صمما نظرية موقفية للقيادة ، تضم ثلاثة متغيرات هى :

١ – درجة التوجيه والسيطرة من المدير للعاملين (سلوك) .

٢ – قدرة الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية) الذي يقدمه .

٣ – مستوى النضج أو الاستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محددة.

يركز هذا النموذج على العلاقة بين القادة وتابعيهم ، وعلى أن نضـج المرؤسـين يمثل أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوكيات القادة .

ويعرف النضج بأنـه: محصلة كل من القدرة (كنضج متعلق بالعمل) والرغبـة (كنضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسئولية توجيه سلوكه في أداء العمل . وقد يكـون لدى فرد أو جماعة نضجاً لأداء مهام معينة ، وقصوراً في النضج لأداء غيرها .

وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل وسلوكيات في علاقاته الشخصية . لمقابلة درجة نضج جماعة العمل وتختلف درجـة نضـج المرؤوسـين ، وتتحدد بعنصرين هما:

– نضج العمل (القدرة).

– النضج النفسي (الرغبة).

أما نضج العمل فهو القدرة على أداء عمل معين ، ويُعد دالة لمعرفة ومهارة المرؤوس. وأما النضج النفسي فهو الرغبة أو الدافع لأداء عمل معين ، ويُعد دالة لالتزام المرؤوس والثقة به .

وهناك أربعة مستويات للنضج هى :

– المستوى (١) الفرد غير راغب في أداء العمل وغير قادر عليه .

– المستوى (٢) الفرد غير قادر لكنه راغب في أداء العمل .

- المستوى (٣) الفرد قادر لكنه غير راغب في أداء العمل .
- المستوى (٤) الفرد قادر ، وراغب في أداء العمل .

وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد ، كلما تعين تغيير نمط القيادة ، وعلى ذلك يمكن تطبيق الأربعة أنماط للقيادة حسب مستويات النضج لدى المرؤوسين.

تعليق على نظريات القيادة:

إن النظرية كما أشار (الطويل ٢٠٠١م) " ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما هى وسيلة، أو خارطة توفر التوجيه اللازم للممارسة الإدارية فالنظرية توفر للإداري أساساً لتحديد المشاكل القائمة وتقترح الاقتراحات للعمل كما توفر الإطار للنقد المنظم والتحسين المستمر للعملية الإدارية " (ص ٧٩).

وتفيد النظرية مهما تعددت الآراء حولها فيما يلي:

١- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومنسق.

٢- تشكل موجهاً للبحوث.

٣- تساعد في توقع نتائج ممكنة للعمل.

٤- تساعد على تفسير ظواهر السلوك المنظمي التي لا يمكن تفسيرها بدون نظرية.

وأشار (Graff ١٩٦٦) بقوله " فكل الفعاليات الإنسانية، العاقلة الحكيمة تنبثق من مفاهيم نظرية معينة ".

وأضاف (Graff) أيضاً "بأن إدارة النظم التربوية وقيادتها، بدون نظرية جيدة تقود فعالياتها تكون مجرد تخبط عشوائي يعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ " (p١).

ومن خلال استعراض نظريات القيادة نجد أن:

* نظرية السمات لا تحتوي على رؤية شاملة حيث يوجد عوامل أخرى لها تأثير على فاعلية القيادة، ونظراً لذلك ظهرت النظريات السلوكية للقيادة والتي تركز على سلوك القائد سواء في كيفية اهتمامه بالعمل والإنتاج أو اهتمامه بالعامل. والتصور

الأفضل هو أن يجمع القائد بين اهتمامه بالعمل وبالعامل حيث أن الاهتمام بالعاملين يحفزهم ويشجعهم للاهتمام بالعمل وإنجازه ، واتضح أيضاً أن هناك انتقادات وجهت للنظرية السلوكية.

* ثم ظهرت نظريات عامة للقيادة مثل: نظرية "مكروجر McGregor" توضح سلوك القائد من خلال افتراضين أحدهما (x) ويفترض أن الإنسان يحتاج للشدة لكي يعمل. أما الافتراض الثاني فهو (y) ويعتبر الإنسان طموح وإيجابي وأنه يقوم بالعمل برغبة ذاتية ، واهتمام وحرص على المشاركة وفي المقابل فإن سلوك القائد يختلف باختلاف نوعية الأفراد وتوجهاتهم نحو العمل ، وبذلك يختلف نمط القيادة السائد حسب نوعية العاملين. وبالطبع نجد أن أسلوب تعامل القائد بافتراض (y) يعطي قدراً كافياً من حرية التصرف ويساعد على ظهور التفكير الإبداعي.

* ثم ظهرت نظرية الشبكة الإدارية (لبليك Blake) و(ماوتون Mouton) كمدخل للتطوير التنظيمي. وكان النمط ٩,٩ هو النمط الأفضل لأن فيه اهتمام بكلا البعدين العمل والعامل بنسبة عالية مما يُهيئ مناخاً تنظيمياً مشبعاً بالود والراحة والاستقرار.

ومع ذلك فقد اتضح أن نمطاً قيادياً واحداً لا يمكن أن يكون مناسباً ، لذلك ظهرت النظرية الموقفية والتي طالبت القادة بأن يغيروا سلوكهم لمقابلة حاجات موقفية متنوعة ، آخذين في الاعتبار مستوى النضج لدى العاملين. فلكل مرحلة من النضج مستوى وموقف معين من ممارسة الأسلوب أو النمط القيادي، لذلك فإن القائد الناجح والمبدع هو الذي يستطيع إدراك نوعية القيادة التي يجب عليه أن يمارسها حسب الموقف وحسب نوعيات وسلوكيات الأفراد العاملين معه ، حتى يلبي متطلبات الإنجاز واحتياجات العاملين بطريقة متوازنة توصله إلى الهدف بكفاءة وفاعلية وذلك سيساعد

القائد على مشاركة الأفراد له وإثارة الحوار وتبادل الآراء والمقترحات ، مما ينبت بذور الابتكار والإبداع في المنظمة ويجعلها في مصاف المنظمات الناجحة والمتطورة.

وهذا ما تسعى الباحثة للتأكيد عليه وتحقيقه في إيجاد العلاقة بين ابداع القائد وإيجاد المناخ المحفز للإبداع ، والذي من خلاله يتحقق الاهتمام بإنجاز الأعمال وتحقيق حاجات العاملين ، والجامعات تعتبر أهم المؤسسات التي لابد أن تترجم تلك العلاقة إلى واقع ، لأنها تقدم الإنسان المسلح بسلاح المعرفة والذي يؤثر في المجتمع بشكل مباشر.

المبحث الثاني : الإبداع

- تمهيد.
- مفهوم الإبداع.
- أهمية الإبداع.
- مصادر الإبداع.
- خصائص الإبداع.
- ابعاد الإبداع.
- نظريات الإبداع.
- مستويات الإبداع.
- مقومات الإبداع.

المبحث الثاني : الإبداع

تمهيـــــد:

يحتل المبدعون والإبداع منذ القدم مركزاً بارزاً في حركة الفكر الإنســـاني، وفي كل مراحل تطور الفكر يعتبر الإبداع فعلاً غير مألوف ودعوة للاختلاف مـــع الفكر السائد ورغبة في التطور للأفضل ، ويكمن في هذا الاختلاف مشكلة المبدعين في مجتمعاتهم.

وقد أشارت (أحلام الدمرداش ١٩٩٨م) " بأن الحضارة اليونانية القديمة شهدت تفجر طاقات الإبداع الفلسفي وجسدت الكلمة حكمة العقل في مذاهب فلسفية كبرى . كما عبرت فنون أخرى عديدة عن إبداعات ضاقت بها قواعد منطـــق أرســـطو أو محاورات أفلاطون المثالية ". ولم يكن هذا الاعتراف بقدسية الإبداع ســـهلاً وهـــو يعني في الحضارة اليونانية (الإلهام) المقدس المستمد من روح الآلهـــة فقـــد دفـــع سقراط حياته ثمناً لموقفه دفاعاً عن فلسفته . وكانت العبقرية والإبداع فـــي مصـــر القديمة ترتبط بالإنجاز ، وكان المبدع في مجال من المجالات يكافـــأ مـــن الملـــك ويترقى في المناصب الرسمية للدولة وقد خلدت المعابد والمسلات أسماء مبدعي مصـــر القديمة (ص ١٨١).

"وفي القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ربطت التفسيرات الإبـــداع والعبقريـــة بالإلهام الإلهي ، وجاء ذلك في كتابات كل من (يوهان جورج هامان ســـنة ١٧٥٩م وكتاب يونج يحوي آراء حول مدلول الإبداع الأصلي ، كذلك كتاب لويس فرانســـوا ليبو " شيطان سقراط سنة ١٧٣٦م" (بنيلوبي حري،١٩٩٦م) وقـــد اســـهمت هـــذه التفسيرات في تأخر التدقيق العلمي لمعنى الإبداع مدة طويلة.

وأشـــار (ابراهيم عبدالستار ١٩٨٥) أن " كانت "Kant" أحد أبرز فلاسفة العقل وصف الإبداع بأنه: عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة ، وأن فعل الإبداع تعلـــيم منتظم" (ص ٢٧).

ونجد في الإسلام خير معين للتحفيز على الإبداع ، فقد أمرنا الله في كتابه الكريم بالتدبر والتفكير والنظر. وفتح الشرع أمامنا باب الاجتهاد والقياس وغير ذلك من الأمور التي تشجع الفرد على الإرتقاء والإبداع ، التي هى خاصية إنسانية تحقق بجعل الإنسان إنساناً تحقيقاً إرتقائياً وليس تحقيقاً تكرارياً ، وكلما زاد نصيب الإنسان من الإنسانية زاد نصيبه من الإبداعية (عثمان، ١٩٩٨م، ص ١٦١).

١- مفهوم الإبداع:

إن دراسة الإبداع لم تتم في إطار منهجي إلا في الخمسينيات من القرن العشرين ، على يد "جليفورد وتيلور وتورنس وفروم وروجرز وغيرهم" . وهذا لا يعني أن هذه المحاولات لم يسبقها محاولات جادة ومخلصة ورائدة قام بها علماء أمثال "سبيرمان وجالتون وتيرمان وغيرهم" . ففي عام ١٩٣١م ألف سيبرمان كتابة: "العقل المبدع Creative Mind" وفيه حاول أن يحلل العمليات العقلية التي تؤدي إلى الإبداع الذي ظهر في صورة إكتشافات جديدة ، وقد أعطي أدلة عن مبدعين في مجالات العلوم والرياضيات وانتهى إلى أن الإبداع يرتبط باستنباط العلاقات واستنباط المتعلقات . وتحدث عن العبقرية في ضوء القدرة على تقديم الجديد .

أما (جالتون Jalton) فقد أعتقد أن الإبداع وراثي ، وأن الأبناء ترث ما في الآباء من قدرات عقلية ، وأن هناك علاقة بين العبقرية في الجينات الوراثية . أما (تيرمان Terman) ومعاونوه فقد كانت دراستهم في مجال الإبداع تتصف بالدقة والموضوعية بشكل واضح ولعل أهم هذه الدراسات تلك الدراسة الطولية التي استمرت خمسة وثلاثين عاماً على عينة قوامها ١٥٠٠ طفل يتمتعون بقدرات عقلية فائقة وفقاً لمقياس (ستانفورد بينه) للذكاء. وقد تابع الباحثون حالة تلك العينة، وأسفرت النتائج عن أن أولئك الأطفال أفضل من غيرهم نفسياً وجسمياً واجتماعياً. وقد ألفوا ٩٠ كتاباً ومنحت لهم ١٠٠ براءة ، منح نصفها لإثنين فقط أحدهما في مجال هندسة الراديو والأخر في مجال الكيمياء (عيد،٢٠٠٢م، ص٢٩، ص ٣٠).

ويرى روجرز (Rogars ,١٩٥٩) أن الإبداع يرجع إلى ميل المبدع إلى تحقيق ذاته باستثمار أقصى مالديه من إمكانات " .

أما تورنس (١٩٧٧م)فيرى أن الإبداع هو: العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما . ثم تكوين بعض الأفكار والفروض التي تعالج المشكلات وإختيار هذه الفروض ثم إيصال النتائج إلى الآخرين .

وأشار عيد (٢٠٠٢م) إلى قول ماسلو (Maslo) أن إنجازات الإنسان الحضارية ترجع إلى قدرته الإبداعية وميله إلى تحقيق ذاته من خلال إنتاجه الإبداعي" (ص ٣٢).

ويقول روشكا (١٩٨٩م) في مؤلفه الإبداع العام والخاص " إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً ، ذات وجوه وأبعاد متعددة وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع مليئة بالتشعب والتنوع ، ولهذا يبدو من الصعب أن نجد تعريف محدد ومتفق عليه. فقد نجد تعريفاً يركز على بعد وآخر يركز على بعد آخر (ص ١٨).

ولاستجلاء مفهوم الإبداع ، فيمكن النظر له من زاويتين :

الأولى : لغوية اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته ، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل القديمة أو المتعارف عليها ويقاس على ذلك الإبداع في المجالات الأخرى.

وقد ورد في كتاب لسان العرب (لإبن منظور١٩٧٩ ص٢٢٩-٢٣١) بدع الشئ يبدعه بدعاً وابتدعه ، أي أنشأه أولاً.

والمبدع الذي يأتي أمراً ، أي أول لم يسبقه أحد ، والبديع المحدث العجيب.

هذا عن الإبداع ومعناه في اللغة العربية ، لذا يتبين لنا بجلاء أن العرب قد ميزوا بين عدة أمور أهمها ما يلي:

١- أن هناك شخصاً مبدعاً Creative Person .

٢- أن هناك فعلاً للإبداع Creative Action أو عمليـــة للإبـــداع Creative Process.

٣- أن هناك ناتجاً لهذا النشاط أو هذا الفعل وهذا الناتج هو ما يطلق عليهـا الباحثون اسم النـــاتج الإبـــداعي Creative Product.(مصـــرى حنـــوره "الإبداع" ص١٠).

ويرتبط الأداء الإبداعي إرتباطاً مستقيماًكوجباً بعدد من السمات الشخصـــية ، مثل: الإندفاعية ، الإقدام والرغبة في الخلق والاكتفاء الذاتي ، وتحمـــل الغمـــوض (عبدالحليم محمود السيد "الإسرة وإبداع الأبناء" ص٩).

الثانية : موضوعية وهى لا تخرج عن الإطار اللغوي للمفهـــوم وتحصـــر جميـــع التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال الإبداع حول المحاور التالية :

المحور الأول :

ويشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية Proeess ، وفي هذا يقول "ستاين" أن الإبداع هو(عملية) ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة ، وتقبلـــه على أنه مفيد " (Stein, ١٩٧٥, pp ٢١٤- ٢٥٩).

ويقول (سيمبسون Sembeson) إنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كليـــة" (منصـــور، ١٩٨٥م، ص٢٦).

ويقول (سميث) " أنه العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات " (منصور، ١٩٨٥م، ص٢٦).

المحور الثاني :

ويشمل التعـــاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحـــل المشكـــلات . فيقول (ماكينون Mackinnon) أن الإبـــداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمـــة وإمكانية التطوير " (p.p ١٢٤- ١٢٦).

ويقول (روشكا ١٩٨٥م) " أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة " (ص ١٩).

ويقول (جيلفورد Guilford,١٩٥٠)" أن الإبداع يعني: حلاً لمشكلة ما وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط (كوسيط) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة" (p.p٣٤)

المحور الثالث :

ويركز هذا المحور كما أشار (منصور ١٩٨٥)على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين وهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح ، وهنا من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة" (ص ص ٢٦-٢٧).

المحور الرابع :

ويركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما أشار (روشكا ١٩٨٥م) التي تكشف عنها الإختبارات النفسية ، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه: الاستعداد الكامن للتفوق أو التمييز (ص١٨، ٢٦).

المحور الخامس :

ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي ، ويقول (والاس Wallas) كما أشار أبو (فخر ١٩٨٥م) " أن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هى:

مرحلة الإعداد والاختمار ، ومرحلة الإشراق ، أو الاستبصار ، ومرحلة التحقق والتعديل ، (ص ٣٨).

إلا أن (موراي Morai) و(باترك Batrk) يريا ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربع مرحلة أولى هى مرحلة بإحساس المبدع بالمشكلة (روشكا، ١٩٨٥م) .

وترى الباحثة أن إحساس المبدع بالمشكلة إبداع وقدرته على إشعار الآخرين بالمشكلة ـ لإثارة تفكيرهم ـ لإيجاد الحلول إبداع أيضاً " وذكر (روشكا ١٩٨٥م) أن (جوردن Gordon) أشار في كتابة "Synectics" إلى الطابع الفردي ، فيقول : أن "أديسون" كان في العادة يجمع حوله فريق البحث العلمي وهم أعضاء يكملون استعداده وينبهون تفكيره (ص ١٥).

ويرى (عساف ١٩٩٥م) "ضرورة الحرص على قدر من الشمولية وعدم الاستغراق في الجزئيات ، فيصبح الإبداع تعبيراً عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية ، وذلك للوصول إلى :

١ – تحديد الظاهرة وإكتشافها للتوصل إلى قوانينها وقواعدها .

٢ – تطوير الأساليب التي تمكنه من التعامل معها والاستفادة منها .

٣ – تطوير الظواهر نفسها بما يضمن استمرار بناء الإنسان وسعادته" (ص ٣٢).

٢ـ أهمية الإبداع :

إن تعدد الأبحاث والدراسات حول موضوع الإبداع والاهتمام بكل ما يتعلق بهذا المصطلح (Creativity) ، من: ظواهر ، وعناصر ، ومقومات ، يوَّضح أن تلك الدراسات لم تأتِ من فراغ وإنما نشأت لدراسة تأثير الإبداع على حياة الإنسان خاصة وتأثيره على الحياة العامة التي يحياها. وأشار (حنورة ١٩٧٧م) إلى ضرورة دراسة السلوك الإبداعي قائلاً: " إن السلوك الإبداعي نشأ مع الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض. وأنه في كل لحظة من لحظات الحياة مطالب بأن يكون مبدعاً. أي مستعداً أن يسلك بشكل يساهم في ترقية الحياة وجعلها أكثر يسراً وايسر منالاً وأعذب مذاقاً . وذلك بأن يواجهها بإبداع ويتعامل معها بأصالة يُتعاطاها بمرونة وأن ينفذ إلى أعماقها باقتدار، ويكتشف مكنوناتها بطريقة استدلاليه مثابرة ومتواصلة ولذا فهو مطالب بأن يكون:

أ- متطلعاً محلقاً في الآفاق البعيدة .

ب- مستعداً للتعامل مع العقبات .

جـ- أن يكون نظرته نفاذة غير مستعجلة وغير مسطحة فيجمع في قبضته كل العناصر بأعماقها البعيدة والقريبة .

د- أن يكون قادراً على إدراك التفاصيل .

هـ- أن يكون قادراً على تحمل التعب وبذل الجهد ومواصلة الأداء في ظل أعتى الظروف وأقسى التحديات (ص ص ٦-٧).

وأضاف (حنورة ١٩٩٧م) بأن الظاهرة الإبداعية ليست مجرد فعل كما أنها ليست مجرد فرد مبدع أو ناتج إبداعي ، بل أنها كل ذلك بالإضافة إلى أساليب ثقافية وإعلامية وعلاقات اجتماعية وممارسات سياسية ونظم إدارية. وهذا هو المناخ النفسي الثقافي الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي فيه تتحقق الظاهرة الإبداعية على درجة من التفوق " (ص٨).

ويحدد (بيترزBetrs) و(تورمان Waterman) كما أشار (القريوتي ١٩٨٩م) ركائز التفوق والإبداع بأنها:

أ- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها .

ب- التركيز على الأداء .

جـ- تشجيع روح الاستقلالية والإبداع .

د- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية .

هـ- تبسيط المستويات الإدارية. (ص١٧٧)

و- "خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة المناسبة " (tom, ١٩٨٢, p ١٥).

كما أشار(شحاته ١٩٨٧م) في ترجمته لكتاب (هارولد ليفت Harwaldlifte) عن الإدارة الرائدة إلى مجموعة من التحليلات والأفكار المهمة والتي تمثل مدخلاً

للإجابة على التساؤل عن كيفية أن نجعل الإبداع تقليد حياة على مستوى المنظمة الإدارية بشكل عام وعلى مستوى الأفراد والجماعات بشكل خاص فقد وضع الباحث شروطاً أساسية لذلك هى :-

أولاً : ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاجان إلى الأشخاص عميقي التفكير وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرون القيمة العملية للنظريات الجديدة محبون للاستطلاع وتعليم أشياء جديدة يطالبون منظماتهم بإعطائهم الوقت والفرصة لمزيد من التعلم والتدريب وحضور الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات ذات المواضيع المتنوعة .

ثانياً: تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية (Creative Problem solving) وذلك لترويض التفكير وجعله أكثر مرونة وسلاسة نافذاً من الأطر والأساليب المحدودة أو المألوفة ، وذلك بإثراء بدائل الحل قبل اختيار البديل المناسب .

ثالثاً : تنمية مهارات وقدرات إيجاد المشكلات الإبداعية وتعزيزها (Creative problem Findign) .

والمشاكل الإبداعية هى التي تكون ذات طابع مميز يستحق البحث ويرتبط بصورة عملية بتقدم العمل وازدهاره أو لحياة العاملين وتوازنهم النفسي والعضوي والقيمي .. الخ. وأن الذي يساعد على تنمية مهارات إيجاد المشكلات الإبداعية هو التفكير المطلق والشامل (ص ٢٨٩).

رابعاً : ضرورة تنمية مهارات عمل المشكلات الإبداعي (Creative Problem Making)

وهنا يجب أن نميز بين إيجاد المشكلات وعملها . فإيجاد المشكلات سلوك يبحث عن الحقيقة وليس اختراعها .

وأضاف (شحاته ١٩٨٧م) " أن عمل المشكلات فهو يبني المشكلة من العدم ويعمل على حلها ، ولا تعتبر عملية عمل المشكلات الإبداعي مسألة معقدة بل أنها في تقدير الباحث أسهل بكثير من إيجاد المشكلات وحلها ويكفي المديرين أن يتعلموا طرح بعض علامات الاستفهام أمام أي عنصر من عناصر العمل أو أساليبه أو أدواته ، ويكون ذلك مدخلاً لعمل المشكلات الإبداعي" (ص ٢٨٩).

ويشير (عساف ١٩٩٥م) بأننا إذا تساءلنا مثلاً عن كيفية بناء علاقات تعاونية أفضل بين أعضاء القسم الذي نعمل فيه وكيف يؤثر هذا البناء الجديد على الصحة النفسية والقيمية للعاملين وما آثاره على الفعالية الإدارية يكون ذلك عملاً إبداعياً. وأيضاً إذا فكر أحدهم في نظام الإضاءة وكيف يمكن أن نجعله أفضل لتقليل حوادث العمل وغير ذلك كان ذلك أيضاً عملاً إبداعياً . فإذا وجدنا المشاكل بطرق إبداعية كانت الحلول لتلك المشاكل إبداعية أيضاً (ص٤٨).

ويُجمع كتاب الإدارة على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وأن الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية والثقافية في المجتمع .

وأشارت (أميمة الدهان ١٩٨٦م) " أن (دركر Drucker) أكد على هذه الحاجة بقوله: أن على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات المبدعة " (ص٣). وأشارت أيضاً بأن (Dale,١٩٨٥) اعتبر الإبداع أحد الوظائف الرئيسية للمديرين" (ص٣). وقد استجابت المنظمات المعاصرة خصوصاً في الدول الصناعية للحاجة إلى الإبداع فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة مثل وحدات البحوث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي والهدف منها رعاية الإبداع وتنميته " (ص ٤).

٣ـ ما هي مصادر الإبداع.

تظهر الحاجة للإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. وتلك الظروف تفرض الحاجة للإبداع.

ويشير (ريتشارد Richard, ١٩٧٨)" أن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح. فهي قد تكشف وتتبني طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن أداءها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياطات لمواجهتها " (ص ص ٩-

١٠).

وأورد (دركر ١٩٨٥ , Drucker) سبعة مصادر للإبداع هى:

أ – النجاح غير المتوقع ، الفشل غير المتوقع ، الأحداث الخارجية غير المتوقعة .

ب – عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.

جـ – الإبداع الناجم عن التغير في العملية Process .

د – التغير في بنية العمل .

هـ – التغير في العوامل الديمغرافية .

و – التغير في الإدراك والأمزجة والمعاني .

ز – المعرفة الجديدة . (p ٣٤)

٤ـ خصائص الإبداع :

إن بحث الظاهرة الإبداعية ومعرفتها والتبصر بحقيقتها ظهر مؤخراً فلم تحدد بالشكل الكافي ، ومن أبرز الأفكار والحوارات التي توضح وتحدد خصائصها ما يلي:

أولاً: أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

أختلف الباحثون حول حقيقة الظاهرة الإبداعية ، وهل هى ظاهرة فردية أم أنها نتاج لجهود عدد من الأفراد . وبمتابعة أبرز المساهمات الفكرية حول هذا الموضوع يتضح الاختلاف أو التباين فيقول (غوستاف لوبون Ghostaf Lovon) في كتابه علم نفس الجماعات الذي صدر في نهاية القرن الماضي " أن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة وأن المكتسبات الفردية تضمحل في إطار الجمع وتزول معها الشخصية الخاصة لكل واحدة " (روشكا، ١٩٨٩م، ص ١٢٥).

" وأشـــار (روشكا ١٩٨٥م) إلى قـــول (كـــــارليل وريفيـــز وآخـــرون Carlyle, Reves & Otheres) أن الإبـــداع نتـــاج روح فرديـــــه لأن الاكتشــــافات والاختراعـــات التي تمت في المـــاضي والحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحـــد" (ص١٢٥). ويستطرد روشكا قول (باس وأرنولد Bass & Arnold, ١٩٦٢) وهمــا منضمان لمجتمع بحثي عن الإبداع " أنه لم يتم في تاريخ العلم أي إنجاز متميز من قبل الجماعة " (ص١٢٦).

ويؤكد تيلور (Taylor, ١٩٧٥) أن الطرق الجماعية لا تحقق إنجازات إبداعية لان عمل الجماعة يركز غالباً على بحث الترابطات السطحية ، وقليلاً ما تنصـــرف لبحث الترابطات العميقة وأن بحث العلاقات الترابطية بين الظواهر أو العناصر هو أصل البحث العلمي التحليلي (روشكا، ص١٢٦).

وفي كتاب (وايتفيليد whitfield، ١٩٧٥م) عن الإبداع في الصناعة أشار إلى تجربة إبداعية ساهم فيها حوالي خمسين باحثاً بريطانياً وكيف أن هؤلاء أنفسهم قالوا بأن الجماعة تبرز كعامل مساعد للإبداع ، حيث أن معظـــم الأفكـــار كانـــت مـــن شخصية (فردية) بينما كانت مهمة الجماعة تتركز في تحقيقها وإظهارها (روشـــكا، ص١٢٧).

ومن وجهة نظر أخرى " تظهر الدراسة التي أجراها (روشكا) على ســـبعين باحثاً أكدت نسبة ٦١,٤٪ منهم على دور الجماعة فـــي تبـــادل وإثـــراء الأفكـــار والمعلومات. وأن المناقشة الجماعية تغني التجربة وتصحح الأفكار وتفسح المجـــال لإيجاد مشكلات جديدة للبحث ، ومن أبرز الردود في تلك الدراسة على سبيل المثال" العمل الجماعي يؤدي إلى تكامل الخبرات" (روشكا، ص ١٢٩).

وأضاف روشكا بأن" الجماعة العلمية ضــــرورة عصــــرية " وأن " الباحـــث الشاب يتكون بسرعة ضمن الجماعة المنظمة . فالجماعـــة وسط مهم للباحث الجـــديد " (روشكا، ص١٣١).

ثانياً : الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فهى ليست حكـراً على الخبراء والباحثين وإنما الإنسان العاقل السوي هو إنسـان مبـدع وتنطـوي شخصيته على عناصر إبداعية ، وتختلف هذه العناصر أو المقومات مـن شـخص لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش الفرد ويتفاعل معها . فقد تعمل الظروف على صقل وتنمية الخصـائص الإبداعيـة لدى بعض الأفراد وقد تحبطها لدى البعض الآخر . فالفرد الذي تتاح لـه فـرص التعليم المختلفة وإنهاء مراحل التعليم ودخول مجالات العمل تصقل طاقاته وقدراتـه فتظهر لديه كوامن الإبداع. لذا فإن على المؤسسات أن تعمل على فتح المجال أمـام المبدعين والاهتمام بهم وصقل مواهبهم فالإبداع كاللمعان سرعان ما ينتهي إذا لـم ينظم ويوظف ويرعى مؤسسياً.

ثالثاً : الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره :

وأصبحت فكرة ارتباط الإبداع بالوراثة فكرة تتعداها إلى فكرة التركيز علـى تكوين ذلك العبقري المبدع وليس كيفية تميزه واكتشافه " كمـا تقـول (إنسـتاري . (Anastari, ١٩٥٨, ٤٢

ويؤكد (أوزيون ١٩٦٢ Ozpon) بأن البحـث العلمـي أكـد علـى تكـوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها ، مما يمكن كل الأشـخاص العـاقلين أن يكونـوا مبدعين (عساف،١٩٨٨) .

ويضيف (عساف ١٩٨٨م) " وبالطبع فإن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية بل أن هذه العوامل هى الأصل، وأن لها تأثيرها الكبير فـي تنميـة الاسـتعدادات الإبداعية، وهى التي تعطي للإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير" (ص٣٧) .

٥ـ أبعاد الإبداع:

يتمثل الإبداع في أبعاد أساسية أشار إليها (السرور ١٩٩٨م) وهى:

أ – الإنسان المبدع .

ب – العملية الإبداعية .

جـ – الموقف الإبداعي .

د– الإنتاج الإبداعي.

أ – الإنسان المبدع :

عرَّف (ماسلو Maslow,١٩٨٧) الإنسان المبدع بأنه من يصل إلـــى مرحلـــة تحقيق الذات، وأضاف البعض من الباحثين على هذا التعريف بأن المبدعين الـــذين يحققون ذواتهم هم الأصحاء عقلياً والمتكيفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية ، وقد يكونوا ممن يمتلكون الموهبة الإبداعية أولا يملكونها . وعلى الرغم من اختلاف المبدعين في أنواع إبداعاتهم واختلاف ظروفهم البيئية فإن هناك جوانب مشتركة بين المبدعين وهى اتسامهم بالواقعيـــة، وهنـــاك خصـــائص سلوكية وخصائص معرفية وردت في دراسات كل من (Rank , Mackinnon . Barron , Torrance) مثل :

الاستقلالية ، حب المغامرة ، المخاطرة ، الطاقة العالية ، حب الاســـتطلاع ، العمل المنفرد ، استخدام جميع الحواس في الملاحظة ، الميل للفن والجمال ، عـــدم الخوف من النتائج المختلفة ، الانجذاب للأمور الجديـــدة والمعقـــدة ، والاســـتعداد الكلامي العالي . تحمل الغموض ، قدرات عالية في التخيل والتحليـــل والتركيـــب والتقييم ، وبعد الرؤيا ، والتميز بالتفكير المجازي ، قدرة على التجول والتوسع في الحدود ، تركيز على الأداء والإتقان ، حساسية عالية للمشكلات ، تنبؤ وحدس كمـــا يتميز المبدعون بأن لديهم اهتمامات كثيرة جمالية بشكل خاص ، ويتميزون بالقدرة على رؤية اكثر من وجه للأشياء ينقدون الأفكار الغبية ويتميزون بروح الفكاهة .

وذكر (رانك Rand, ١٩٨٠) أن المبدعين يمتازون بتناقضات عصابية أحياناً. إلا أن آخرين أكدوا بأن المبدعين ذوي الموهبة الخاصة قد يكونون أولاً عصـــابيين إلا أنه يتميزون بهوايات تتسم بالغرابة. وأشار (المعايطة ٢٠٠٠م) إلـــى تصـــنيف

(ديفيز Davis ١٩٩٦) عن خصائص المبدعين التي أدرجها ضمن ١٢ بعد وهى على التوالي :

الأصالة ، الحدس ، الفني ، تفكير منفتح ، المغامرة ، حيــوي ، فضــولي، مستقل ، روح الدعاية والمرح والسخرية ، فنجذب نحو التعقيد ، يحتاج للإنعزال ، مدرك للإبداعية (ص ١٧٢).

ب – العملية الإبداعية :

تعددت الأبحاث والآراء حول العملية الإبداعية فوصفها (تورانس Torrance, ١٩٧٧) : بأنها: الشعور بالوحدة والأقلية وعدم الارتياح، وأن ذلك يتطلب الشجاعة. ويعني الشجاعة لمواجهة تلك الحالة النفسية.

ويتبلور تفسير العملية الإبداعيــة لــدى (Rothenberg, & (Davis, ١٩٨٠ ١٩٧٦) كما ذكر (المعايطة ٢٠٠٠م) بأنها: " الفهم لعلاقتين متبادلتين لعمل ومضــة من خلال تجاوز هاتين العلاقتين" (ص ١٧٣).

وأشار (أبو فخر ١٩٨٥م) في ترجمته لكتاب روشــكا " أن عمليــة الإبــداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والآليات والــديناميات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات الأولية، وانتهاءً بتحقيق النتاج الإبداعي " (ص٣٧) .

وظهرت العملية الإبداعية لآخرين على شكل سلسلة من الخطوات يقدم بهــا الشخص المبدع وتحدث بمجملها تغييراً إدراكياً سريعاً نسبياً، وعرفها (ديوي Dewi) بأنها: حالة من الشك والحيرة ، ينشأ معها التفكير، وتتبع الحالة بالبحث لإيجاد مواد تبدد الشك والحيرة .

وذكرت (نادية السرور ٢٠٠٠م) أن أكثر الباحثين شهرة في معرفة وتحليــل العملية الإبداعية هــم (Catherine Plarick & Graham Wallas) حيــث صــنفاها

كالتالي:

١ـ **مرحلة التحضير أو الإعداد** (Preparation) وهى الخلفية المعرفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وفسرها (Gordon) بأنها: مرحلة الإعداد المعرفي و التفاعل معه.

٢ـ **مرحلة الكمون أو الاحتضان** (Incubation) وفسرها جليفورد (Guilford) : بأنهـا حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحـث عـن طريق الحلول. وركز (تورانس Torrance)على عملية الاحتضان كأصـعب مراحل العملية الإبداعية ، وقدم بالتعاون مع (سمنتر Sementer) برنامجـاً تدريبياً موجهاً للتدريب على الإبداع منطلقاً من مرحلة الكمون، لأنها تحتاج لمقومات أساسية وخاصة .

٣ـ **مرحلة الإشـراق** (ILLumination) : وهى الحالة التي تحدث بهـا الومضـة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق ، وهذه الحالـة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهى تحدث في وقت ما في مكان ما لـدى الفـرد دون سابق إنذار وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة بتحريك هذه الحالة ، ووصفها الكثيرون بلحظة الإلهام وميز(Osborn , ١٩٩١) بـين الإشراق والإلهام بأن الإشراق يأتي من مصادر غير معروفة، أمـا الالهـام فيأتي من مثيرات يمكن تتبعها .

٤ـ **مرحلة التحقيق** (Verification) :وهى مرحلة الحصول على النتـائج الأصـلية المفيدة والمرضية ، وحيازة المنتج الإبداعي على الرضى الاجتماعي .

وأوردت (نادية السرور ٢٠٠٠م) أيضاً أن (فريمان Freeman, ١٩٩١) بينت أن العملية الإبداعيـة مبينة على أساس الشعور والسببية، حيث أن الشعور يقتـرح الاتجاه وما نشعر به أنه صحيح وذو قيمة، أما السببية فترشـد وتوجـه القـرارات

وتختبر ما أملاه الشعور فيما إذا كان مناسباً وفعالاً وله نتيجة أم لا . ولقد ركزت (فريمان) على القلق الذي يلف الموضوع بأكمله عندما يقوم الإنسان بالعمل الإبداعي حيث يبحث عن المخارج للخلاص من القلق باحثاً عن إجابات أو حلول والانتهاء بنتائج أصيلة مرضية . فالأهمية تكمن في التنسيق بين الشعور والسببية. حيث أن التنسيق يتمحور ويتطور بالخبرة والحساسية العالية للعمل (ص ص ٢١٠- ٢١١) .

جـ - الموقف الإبداعي: أو البيئة المبدعة ـ المناخ الإبداعي:

ويعرّف الموقف الإبداعي بأنه: " الحالة والظروف البيئية التي تلف عملية الإنتاج العقلي المبدع في الكشف عن لغز ما ، أو بزوغ حل ما أو ولادة فكرة ما ، أو شعور الشخص في استعداده أو مقدرته على الشروع في الإنتاج المبدع" (السرور، ١٩٩٨م، ص٢١٤) .

ويقصد بالبيئة المبدعة ـ المناخ بما ينظمه من ظروف ومواقف مختلفة تيسر عملية الإبداع أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين كما حددها (الدريني ، ١٩٨٢) وهما :

القسم الأولى :

– ظروف عامة ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة فالإبداع العلمي ينمو ويترعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تهيئ الفرصة والتربية المناسبة لأبنائها للتجريب دون خوف أو تردد وتسمح بالمزيد من الاحتكاك الثقافي والأخذ والعطاء بين الثقافات المختلفة وتقدم نماذج مبدعة من أبنائها ليكونوا قدوة للجيل الحالي ليسيروا على خطاهم. وأشار المعايطة عن (حنورة وعيسى ١٩٨٤م) إلى ما جاء في بحث (تورانس Torrance, ١٩٩٠) بأن اليابان تعتبر الدولة الأولى في عدد كبير من مظاهر الإنجاز الإبداعي، فقد توصل (تورانس) في دراسته أن في اليابان

(١١٥) مليوناً من فائقي الإنجاز ويفسر الباحث أن أسباب ذلـك تـرتبط بـالمجتمع الياباني وما يتميز به من تيسير للإبداع والتفكير والسلوك الإبداعي. ويبدو ذلك فـي الآتي :

- مظاهر الجدة والدقة .
- النظام والصرامة .
- الجهد المكثف وزيادة الكفاءة منذ الصغر .
- تعميق الانتماء للجماعة واحترام روح الفريق .
- التدريب على حل المشكلات الذاتي .
- التركيز على تنمية المهارات الحسية والإنتـاج (ص ص ١٨٠- ١٨١).

القسم الثاني :

– ظروف خاصة بالتربية لتنمية الإبداع وقدرات التفكير ترتبط من السنوات الأولى في حياة الإنسان بالمدرسة ودور كل المحيطين في تشجيع ذلك الإبداع.

ويشير (إبراهيم، ١٩٨٥م) أنه من الخطأ نقصر وجود الإبداع والظـاهرة الإبداعية على المجتمعات المتقدمة ذات الحضارات الراقيـة أو علـى المجتمعـات الصناعية دون غيرها من المجتمعات. فالإبداع ظاهرة كلية يمكن أن نجدها في كل المجتمعات، وفي مختلف مراحل التطور الاجتمـاعي والثقـافي والسياسـي ، وأن النظرة الأكثر شمولاً وعمقاً لظاهرة الإبداع تجعلنا نقر أن تطـور المجتمـع عبـر مراحله المختلفة البدائية والحديثة والمعاصرة شهدت إبداعات إنسانية؛ سواء كانـت فردية أو جماعية " (ص ١٣١).

ويضيف (مسلم ١٩٩٤م) بقوله: " أن الإبداع مفهوم نسبي يختلف بـاختلاف الزمان والمكان فما قد يكون إبداعاً في مجتمع ما قد لا يكون كذلك فـي مجتمـع

آخر، وما قد يعتبر إبداعاً في مرحلة تاريخية لمجتمع معين لا يعتبر كذلك في مرحلة تاريخية متقدمة، بل قد يصبح عائقاً في سبيل تطور وتقدم ذلك المجتمع" (ص ٧٧).

د- الإنتاج الإبداعي:

اتفق كثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع يعني: الإنتاج، وحينما يطلق على إنتاج ما بأنه إنتاج إبداعي فهذا يعني أنه يتسم بخصائص مميزة عن بقية أشكال ومستويات الإنتاج الأخرى (السرور، ١٤١٨هـ).

وأشار (المعايطة ٢٠٠٠م) بوصف الإنتاج الإبداعي بما ذكره (Davis, 1986) لكل من (Fox, Walla, Morray, Barron) بأنه هو: الإتيان بالشيء الجديد أو تطوير الجديد ذي القيمة، أو قد يكون الحل الناجح للمشكلة بطريقة مفيدة وأصيلة (ص١٧٨).

ويلخص (خير الله ١٩٨١م) تعريف الإبداع بأنه " قدرة الفرد (المتعلم) على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير" (ص ١٢٣).

ويضيف (مسلم ١٩٩٤م) بأن " العملية الإبداعية ليست إنتاج أو إنجاز عمل إبداعي معين مثل قصيدة شعر أو رسم لوحة زيتية أو كتابة قصة أو مسرحية، وإنما هو العملية الذهنية التي يمكن عن طريقها تصور العمل الإبداعي كوحدة متكاملة قبل الشروع في إنجازه أو تحقيقه بالفعل" (ص ٨٠).

والذي يتابع أية عملية إبداعية أثناء تخلقها لا يمكن أن يتصور طريق العذاب الذي سلكه العمل الإبداعي أثناء رحلة تكوينه، فالتجربة الإبداعية في مجموعها عملية تراكمية بحتة، تتم بعد عشرات المحاولات والتجارب، حتى تصل بالمبدع إلى فكرة الملائمة.

٦ـ نظريات الإبداع :

يعرض الأدب التربوي ما يزيد على (٤٥) نظرية في الإبداع، كل منها يتطرق للإبداع من جانب أو أكثر. والباحثة هنا أوردت استعراضاً لبعض تلك النظريات كفكرة عامة حسب المحاور والأبعاد التي تناولها الباحثون عبر تاريخ دراسة الإبداع كما أشار إليها (المعايطة ٢٠٠٠م)، و(روشكا ١٩٨٩م)، و(السرور ٢٠٠٠م)، إشارة إلى تلخيص (Rothenberg, ١٩٨٣) وردت على التوالي حسب المحاور الرئيسية التالية:-

١ – نظريات ربطت الإبداع بالطبيعة ، ووردت عن كل من أرسطو إفلاطون، كانت ، جالتون .

٢ – نظريات عزت الإبداع للوراثة ، ووضحها كل من: (كوجان جيلفورد ، والاش).

٣ – نظريات بنت الإبداع على أساس التحليل النفسي مثل : فرويد، وأينزويك .

٤ – نظريات ربطت الإبداع بعلم النفس من أمثال : ماكنون ، رانك .

٥ – نظريات فسرت الإبداع بصورة فلسفية ، أمثال: مارتن ، برانشاد.

٦ – نظريات فسرت الإبداع بالإعتماد على سير المبدعين، أمثال: أعمال "كوستلر".

٧ – نظريات ذات إتجاهات خاصة حيث أعطت تفسيرات ذات خصوصية للإبداع أمثال: (هلسون ، جوردن ، بوغن) .

٨ – نظريات فسرت الإبداع على أساس :

أ – العملية الإبداعية أمثال: (ولاس ، كانون) .

ب – إنسان مبدع أمثال: (تيلر ، ماسلو ، لمبارسو) .

٩ – نظريات ربطت الإبداع بالفن والأدب أمثال: (تيلر ، بو وباترك).

وفي هذه الدراسة التي تبرز القيادات الإبداعية في التعليم الجامعي

وممارساتهم الإبداعية من أجل الارتقاء بمستواه ونوعيته وتهيئة البيئة المحفزة للإبداع، تذكر الباحثة هنا النظريات التي فسرت الإبداع على أساس العملية الإبداعية والإنسان المبدع، وهى ما يسمى بالاتجاه الإنساني والإبداع "ويعرف هذا الاتجاه أيضاً في علم النفس تحت تسمية " الشخصانية " أو السيكلولوجية الشخصانية " إذ يركز ممثلو هذا الاتجاه على الطبيعة الإنسانية التي تنطوي على حاجات في الاتصال الدافئ المملوء بالثقة والعاطفة والاحترام المتبادل في صيرورة دائمة التطور" (روشكا ١٩٨٩م، ص٢٦) ".

وأضاف (روشكا ١٩٨٩م) بأن (تيلور Taylor, ١٩٧٥) يرى أن أصول علم النفس الإنساني ترجع إلى ما تضمنته اطروحات علم النفس التحليلي من المظاهر الإيجابية ". ويبدو هذا الاتجاه بأنه رد فعل تجاه السلوكية ورد فعل تجاه التحليل النفسي ولهذا السبب يدعى " القوة الثالثة " حيث يقف ضد السلوكية بكونها آلية لم تطرح الشخصية (الفرد) في نظريتها ، وضد التحليل النفسي الممثل (بفرويد) الذي بني نظامه على الشخص المريض . ويؤكد ممثلو هذا الاتجاه احترام الإنسان واعتباره (قيمة القيم) بأهدافه وحب إطلاعه وإبداعه وهذا ما يسمى الاتجاه الإنساني بالمظهر الإيجابي" (ص ٢٦).

وأضاف (أبو فخر ١٩٨٩م) في ترجمته لبحث (روشكا) " إن واحداً من المفاهيم الأساسية لعلم النفس الإنساني في مجال الإبداع هو التحقيق الذاتي. ويعني الشحنة الدافعة نحو الإبداع الذي يمتلكه كل إنسان" واستطرد (روشكا) بأن الدافع الإبداعي ــ وفق ما يراه ممثلو هذا الاتجاه- يشتق من الصحة السليمة والجوهرية للإنسان، وذكر أيضاً قول (روجرز Rogers, ١٩٥٩) أن التحقيق الذاتي يعني التعبير المليء بالإنسانية ، وهو مرادف للوظيفة الكاملة للإنسان، أما بالنسبة لـــ "ماسلو" (Maslow, ١٩٥٩) فيعني " الصحة نفسها " ، أما (فروم Fromm, ١٩٦٧) فيرى أن الشخص بالتأكيد يكون سعيداً عندما يبدع شيئاً ما ، بشكل عفوي ، وعندما يتحد مع

العالم ومع نفسه، حيث أن عقله وعاطفته يكونان في انسـجام كامـل . إن الإبـداع بالنسبة لهؤلاء هو: عملية من العلاقة بين الفرد السليم والوسط المشجع والمناسب .

وأضاف (فروم Fromm, ١٩٦٧) أن الإبداع يقوم على الاسـتعداد الإبـداعي حتى ولو لم يفرز إنتاج واقعي ملموس (روشكا، ص٢٧).

ويشير (روشكا ١٩٨٥م) أن "فرويد" يرى مصـدر الـدافع الإبـداعي فـي الصراع أو فيما هو مرض نفسي . فإن الاتجاه الإنساني يرى هـذا المصـدر فـي الصحة الإنسانية السليمة ، حيث ينفي المفهوم (الفرويدي) حول طبيعـة الإنسـان المضادة للمجتمع . وهذه النظرة هى نوع من " التحقيق " لمفهوم (روسو Roso, ١٩٧٧) الذي يرى أن الإنسان خير بطبيعته ولكن المجتمع هو الـذي يجعلـه سـيئاً وشـريراً " (ص ص ٢٧- ٢٨) .

٧ـ مستويات الإبداع :

ورد في كتاب العميان (١٩٩٨م) عن (أميمة الـدهان ١٩٨٦م) أنـه يمكـن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع :

١ – الإبداع على مستوى الفرد :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدر على التحليل .

٢ – الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، وإبداع الجماعة أكثر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها .

وتوصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتيح حلولاً أحسن جودة من الجماعة

أحادية الجنس .

- أن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل . وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .
- أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام.
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات .

٣ – الإبداع على مستوى المنظمة :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وقد أشارت (أميمة الدهان ١٩٨٦م) أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل .
- قوة الاتصال .
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها .
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة، وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها .
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

- الشدة واللين معاً (ص ص ٣٩٢- ٣٩٣).

وأشار (حريم ٢٠٠٢م) أن الدارسات أكدت على أهمية تطوير وتشجيع الإبداع على مستوى الجماعات فيشمل (الأقسام والدوائر) في المنظمة ككل . فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات تستدعي تطوير جماعات عمل مبدعة وفي ذلك يقترح الكاتب (ويست West, ١٩٩١) أن إبداع الجماعة يتأثر بالعوامل الأربعة التالية:

١- **البصيرة / الرؤية Vision** ويشير إلى الأفكار المشتركة ، والنتائج القيمة للجماعة ، وتزداد احتمالاً الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة .

٢- **المشاركة الآمنة Participative safety** ومن المعروف أن المشاركة تقلل من مقاومة التحيز، لذا فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) هى الأكثر احتمالاً بتعزيز الإبداع الناجح .

٣- **الالتزام بالتميز في الأداء؛** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بتقييم إجراءات العمل، وتحديها بشكل مستمر ومن خلال إثارة الجدل البناء تظهر أفكار جديدة ، وبانعدام مثل هذا المناخ، فإن الجماعة لا تقوم بفحص إجراءات العمل وبالتالي تقل احتمالات إظهار الإبداع .

٤- **دعم ومؤازرة الإبداع** ، فمتى يحدث الإبداع . يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير . ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة بتوفير الوقت والموارد (ص ٤٨١).

٨ـ مقومات الإبداع :

وقد أشارت (أحلام عبد العظيم ١٩٨٠) في دراستها التحليلية عن تنمية الإبداع بأن للإبداع مقومات عامة توضح ملامحه وتساعد على اكتشافه وهي :

١ – توفير الإطار المعرفي القياسي لتحديد معنى الإبداع وإمكانية قياسه والتعرف عليه.

٢ – الإبداع يرتبط بالنظرة الكلية والخروج عن المألوف .

٣ – أن الإبداع لا يرتبط بنوع أو جنس أو لون أو ثقافة معينة أو مهنة دون غيرها.

٤ – إن الإبداع لا يرتبط بمرحلة نمو دون غيرها .

٥ – إن الإبداع يرتبط بمناخ الحرية والعوامل البيئية المهيأة له .

٦ – إن الإبداع يرتبط من ناحية قيمته بدوره في خدمة المجتمع .

٧ – أن الإبداع يرتبط بمجـــالات المعـــرفة المتخصصة للفرد وميوله الشخصية (ص٢١٢).

وهناك متغيرات عديدة أشار إليها (البكر ب.ت) في دراسته عن القيادة الإبداعية تلعب دوراً كبيراً في توطيد وتهيئة المناخ المفضي لمفهوم الإبداع في الإدارة.

ولعل أهم هذه المتغيرات:

١ – التفكير الإستراتيجي .

٢ – الثقافة التنظيمية .

٣ – الروح المعنوية .

أولاً : التفكير الاستراتيجي :

يتمثل التفكير الإستراتيجي للمنظمة الإدارية بقدرتها على رؤية أهدافها البعيدة المدى، ومن ثم وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغير من أجل تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف، والتي تنطلق أساساً من قدرة المنظمة كذلك على تحديد احتياجاتها المستقبلية من حيث أدائها واتساع نطاق خدماتها والصعوبات التي من المحتمل أن تواجهها وكيفية التغلب عليها .

ثانياً : الثقافة التنظيمية :

ينطوي مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمة الإدارية على إيجاد عامل مشترك بين المنظمة والعاملين فيها، من حيث الأهداف والقيم والمفاهيم والتوقعات والمعايير، وكذلك التوجهات. فإن عنيت المنظمة بهذا العامل وتحقيقه من خلال مشاركة الموظف في المساهمة في وضع الخطط والأهداف فإنه سيشعر أنه جزء من هذه المنظمة التي أخذت في الاعتبار احتياجات العاملين واعتبرتها جزءاً من أهداف المنظمة . لذلك تعد الثقافة التنظيمية عاملاً رئيسياً في دعم العلاقات الإنسانية، وذلك بالتأثير على البناء التنظيمي من خلال قنوات الاتصال وعمليات اتخاذ القرار . مما يساعد على فعاليته وكفاءته.

ثالثا : الروح المعنوية :

تعتبر الروح المعنوية المعبرة عن الشعور الداخلي للعامل واتجاهاته وعواطفه تجاه المنظمة الإدارية. ما هو إلا انعكاساً لسلوكيات المنظمة من خلال الأنظمة والقرارات والاعتبارات والأهداف ...) .

وبقدر ما تكون تلك السلوكيات إيجابية؛ بقدر ما تكون روح العاملين عالية. مما يساعد على تفاعلهم وأدائهم وانتمائهم، والعكس صحيح (ص ١٩، ٢٠).

وهنا نجد أن التفكير الاستراتيجي الذي يعبر عن الرؤية البعيدة للقائد وتحسسه بالمشكلات والعمل المستمر على حلها وتطوير العمل في مؤسسته لتوحيد المفاهيم والقيم لثقافة مؤسسته التنظيمية ومشاركته للجميع حول ما يخططه من أعمال وإيجاد الطرق السهلة للاتصالات المفتوحة يسهم في الوصول إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبذلك يصل القائد إلى الإبداعية في التعامل مع الأفراد ومع العمل وذلك ما نحن بصدد تأكيده وتحقيقه من خلال نتائج البحث الحالي .

المبحث الثالث : القيـــادة الإبداعيـــة

- مفهوم القيادة الإبداعية.
- علاقة الإبداع بالقيـــادة.
- الشخصية والإبـــداع.
- مهام القائد الإبداعـــي.
- الممارسات الإبداعية في التعليم الجامعي.
- العوامل المحفزة على الإبداع.
- سمات القيادة الإبداعية.

المبحث الثالث : القيـــادة الإبداعيـــة

مفهوم القيادة الإبداعية:

إن القيادة بمفهومها العام السائد أصبح محدود الإمكانيات. فما أهمية أن يؤثر القائد في الآخرين إذا لم يتمكن من جعل ذلك التأثير فاعلاً وحقيقياً وديناميكيـــاً، ولا يصبح تأثير القيادة كذلك إلا بأن يكون بنائها وإعدادها واختيارها قائماً على وجـــود الإبداعية، لأن ذلك يجعلها تترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختبارات جديدة تتسـم بالإفادة والإجادة، ويكون اهتمامها منصباً لحل المشكلات أو إعادة تركيب الأنمـــاط المعروفة من المعرفة في أشكال وخطوط تتميز بأنها أصيلة وتصل بنا إلى حلـــول مبدعة أيضاً. فالقيادة الإبداعية مرنة، متحدية، مواجهة، مقتحمة، فالقائد الإبداعي ذا شخصية فذة، واثقة، مثابرة، يأخذ بزمام المبادرة ويتعرف بحزم ويـــدرك عواقـــب الأمور ويخطط لأفعاله بطرق استراتيجية شاملة لجميع الظروف المحيطة محســوبة المخاطر. وأورد (شريف ٢٠٠٢م) رؤية (روبنز Robbins, ١٩٩٧) للقائد بأنه القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تـــنظم علاقتهـــا غيـــر المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع (ص ٢١١).

ويرى (شريف ٢٠٠٢م) " أن هذا الدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره، وبطريقة مختلفة " (ص ٢١١).

ويشير (Jauche & Glueck, ١٩٩٨) كما ذكر (شريف، ٢٠٠٢م) بأن القائد المبدع هو في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة، وهذا ما امتازت به القيادات العالمية التي نقلت مزاياها بإعادة صيغ ممارسات المؤسسات المختلفة. والتأكيد هنا على إبداع الدور وليس على البحث والتطوير (ص٢١٦).

كما أن أهمية الإبداع لا تقف بطرح المزايا والخصائص، وإنما يوجد مبدعون مرموقون في مختلف المدن والمجتمعات. فعملية الإبداع وولادة القيادة الإبداعية

ليست محصورة على فرد دون آخر أو لحكومة دون أخرى، وإنما هناك مبدعون ولكن عملية الإبداع لديهم تقيدها مجموعة من المعوقات أو محددات تخبو في ثناياها عوامل الإبداع.

ومن العوامل الأشد في تأثيرها السلبي على الإبداع هى عدم توفر البيئة الإبداعية. ويرى (شريف ٢٠٠٢م) " أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات، والقدرة على تحمل الخلافات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد. وما ينبغي على الإدارة المبدعة أن تسعى إليه هو تحقيق التوازنات في إطار المنهج العلمي والحوار البناء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجتمع عليها المجتمع المنظمي" (ص ٢١٨).

وكثيراً ما يطلق اسم القائد التحويلي على القائد الإبداعي، حيث أن المضمون العملي لدى كليهما لا يختلف عن الآخر في كون كلاً منهما له رؤية مستقبلية، متمكن في الاتصال، له مصداقية ويُشعر أعضاء مجموعته بالثقة والمقدرة ولديه طاقة كبيرة.

في هذا المبحث ستوضح الباحثة ما قيل في الأدبيات عن العلاقات بين الإبداع والقيادة، وما هى مهام القائد الإبداعي ؟ وما حقائق القادة المحفزون على الإبداع ؟ والممارسات إبداعية في الجامعات. وأخيراً ما هى العوامل المحفزة على الإبداع ؟

علاقــة الإبداع بالقيادة :

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة أو المنظمة، وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. كما ذكر كل من (ناريس Narris، هيرموند Hermond، ميسجير Meisgeier ، ١٩٩٧،١٩٩٦) " فالقادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ، ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو: الاكتشاف، وتجديد النفس، وتأثيرهما، حيث يساهم في تحقيق المصلحة الأعم يرفع وعي القادة والأتباع والمنظمة ككل" (ص٢).

وأشار (Burns ١٩٩٨) كما ذكر (ناريس Narris) وأخرين أن منظور القيادة هذا هو منظور تحولي، لأنه ليس فقط القيادة الإبداعية هى التي تدعم تمكين الشخص الذاتي، ولكنها أيضاً ، تصنع تلك الشروط التي تشجع على تمكين الآخرين " (ص٢).

ولقد ساوى (ماسلو Maslow, ١٩٧٦) التفكير الإبداعي بتحقيق الذات أو التمكين الشخصي وأقترح أن الإبداع هو الظاهرة المصاحبة للكلية والتكامل ويتضمنها القبول الذاتي وأكد (ماسلو) على أن سمات الشخصية المبدعة تتضمن ميل الفرد إلى جانب أن يكون تلقائياً وشجاعاً ولديه قبول ذاتي وتفرُّد ورغبة في الوصول للوضع المناسب (ص ص ٩٠-٩١) .

ويعتبر (Donnelly, ١٩٩٨) كما ذكر (الطعامنة ٢٠٠١م) في بحثه عن الإبداع " أن عنصر التمكين جزأً لايتجزأ من الإبداع كما تعد قيادة المنظمات المعاصـــرة من خلال التمكين أحد أوجه الجودة الشاملة للعمل الإداري وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات إلى أن عنصر التمكين (Empowerment) كما ذكر دركر (Drucker, ١٩٩٦) أن تفويض مزيداً من السلطات يعزز من إدارة الجودة الشاملة (ص٢١٤).

وتعزيز العملية الإبداعية في المنظمة الإدارية ليس بالعمل السهل فأحداث التغير ودعم الاتجاه الإبداعي عادة ما يكون صعباً وبطيئاً في الإطار التنظيمي للمنظمة الإدارية . إلا أن هذه المعضلة ، أخذت تتبلور في أذهان الكثير حتى أصبح وكأن أحد مقومات المؤسسة الإدارية مقاومة الإبداع والتضييق على المبدعين علماً أنه ليس من المستحيل التغلب على هذه المشكلة إلا بالقدرة على فهم ماهية العلاقة بين العملية الإبداعية والقيادة الإدارية.

فمعرفة ماذا يقدم الإبداع للقيادة وماذا تقدم القيادة للإبداع يوضح العلاقة التبادلية الوثيــقة بينهما ونجــد ذلك جليــاً في خصائص الإبداع في العمل القيادي (عبد المحسن ١٩٩٥م) ومنها:

- الانفتاح نحو التغيير.

- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية .
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها .
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- احترام اختيارات الغير .
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة .
- تقدير إنجازات الآخرين .
- التوجه نحو المستقبل (ص١٦٨).

إن ممارسة القائد لتلك الصفات التي تصف الإبداع في العمل القيادي يوضح تأثير الإبداع على القيادة الإدارية وأهميته لتطوير المنظمات وخاصة المؤسسة التعليمية.

الشخصية والإبداع:

أ – مفهوم الشخصية:

الشخصية: " تتضمن الشخصية من وجهة نظر علم النفس الاستعدادات والاهتمامات والطبع والمزاج، وبالتدريج أضيفت الدافعية والمواقف العاطفية (وينظر إلى هذه الأخيرة كشكل من أشكال الواقعية) .

وعرّف (روشكا ١٩٨٩م) الشخصية " بأنها التنظيم الدينامي المتكامل أو التركيب الموحد للخصائص النفسية التي تتصف بالثبات ، وبدرجة عالية ، من الاستقرار متضمنة المظهر العقلي الخاص بالإنسان " (ص ٤٩).

" واليوم تعرف الشخصية بالخصائص التي تجعل الشخص بالهيئة التي هو عليها، مميزاً عن الأشخاص الآخرين – خلق فردي أو شخصي مميز – وعلى الأخص حين يكون ذا طابع معين" *.

---

* The oxford English Dictionary.

وأشار (عزت ١٩٩٦م) لتعريف (سيميونوف) "بأن الشخصية هى ما يجعل الإنسان يختلف عن غيره".

وللشخصية معنى اجتماعي تحدده صفات الفرد وقيم المجتمع الذي يعيش فيه فنظرة المجتمع تشكل سلوك الفرد وتختلف المجتمعات في اعتقاداتها فما هو مقبول في مجتمع لا يكون مقبولاً في مجتمع آخر . فقد تكون إحدى الصفات مألوفة في مجتمع بينما يعتبرها مجتمع آخر صفات شاذة غير مقبولة.

" وأشار (مهدي ١٩٨٧م) أن الفرد قد يستطيع أن يفلت من قيد بيئته إذا ما وجد وعاء أوسع يعطيه حرية أكثر في الحركة ، وأوسع للتفكير ، فالبيئة الضيقة لا تسمح للموهوبين فيها أن يضعوا قدراتهم موضع التنفيذ وعلى نطاق واسع ، فلو نشأ الموسيقي العالمي بيتهوفن في بيئة الغجر الرحل لما استطاعت مواهبه أن تظهر أكثر من أن يكون عازف على كمان أو طبلة " (ص١٩) .

ويدل ذلك على تهيئة الفرصة والتشجيع هو الذي يساعد على تكوين الشخصية والتفوق في مجال أو أكثر من المجالات. وأشار (بسام ١٩٦٤م) في ترجمته لكتاب الباحث الاجتماعي (كلوكهون) " أن شخصية الفرد تتكون من مزيج من أهدافه وتصرفاته وآرائه وعاداته ومقاييسه الخلقية ومدى فهمه لنفسه وتقيمه لها.

وقد ساد الاعتقاد بدراسة الصفات أو السمات التي يتصف بها الإنسان كما أشار (مهدي ١٩٨٧م) حتى يمكن معرفة واكتشاف شخصيته . وذكر (مهدي) أيضاً محاولة الباحث (أولبورت)، من جامعة هارفرد مع زميله حصر الصفات الموجودة في المعجم والتي تشرح نواحي الشخصية فركزا على ثلاثة آلاف صفة . من (١٨) ألف صفة وجد أنها مترادفات لصفات متشابهة مثل " لفظ: (القمر ، الهلال ، البدر) (ص ٢٢).

" ويضيف بُعد السمات بعداً آخر لتفهم الشخصية، كما أشار (سلطان ٢٠٠٢م) في كتابه أن (روشكا ١٩٨٩م) أوضح بأن السمات أبعاد من الشخصية يمكن قياسها

على موازين التقدير الرياضية باعتبارها متصل بين طرفين والمشكلة الأساسية في وصف فرد ما ليست في تحديد السمات التي يتمتع بها أو لا يتمتع بها ولكن في تحديد (كمية) كل سمة والتفاعل بين تلك السمات معاً لتكوين النمط " الكامل للشخصية " (ص٨٦).

وأضاف (سلطان ٢٠٠٢م) أيضاً أن " مفهوم الدور يرتبط إلى حد كبير بجوانب الشخصية ممثلاً فإن كل من دور العامل أو المدير ، والتوقعات المرتبطة بهذه الأدوار تساهم في تكوين الشخصية " (ص ٨٥).

ويرى (سلطان ٢٠٠٢م) أيضاً أنه بالرغم من المشاكل والصعوبات المرتبطة بقياس الخصائص الشخصية؛ إلا أنها تشهد تقدماً ونمواً في المرحلة الحالية في مجال السلوك التنظيمي، وبالرغم من إمكانية وصف شخصية الفرد بصفة ظاهرة وواضحة فيه ، مثل أن يتميز الفرد بأنه ذو شخصية محترمة ولديه درجة عالية من تقدير الذات . إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك خصائص أخرى ومتنوعة . إذ ليس من المجدي وضع الفرد في إطار فريد ومحدد للشخصية . لان هذا سيؤثر على إسهامه في المنظمة، فلا توجد شخصية مثلى، ولكن قد تكون هناك شخصية متوافقة بدرجة أكبر مع مواقف تنظيمية معينة. فتنوع شخصية الفرد من الأمور المطلوبة في مجال العمل والفكرة الأساسية في هذا المجال؛ هو مدى توافق شخصية الفرد مع فعالية أدائه وسلوكه داخل المنظمة " (ص٨٦، ص٨٧).

ب – أبعاد الشخصية في مجال العمل :

بما أن لكل شخصية ابعاداً أساسية وأطر تشكلها فإن مجال العمل يتطلب أبعاداً تمثلها، وقد أشار (سلطان ٢٠٠٢م)إلى أبعاد خمسة لتلك الشخصية في مجال السلوك التنظيمي The big Five dimensions of personality .

أ – **مدى وعي الفرد بتصرفاته :** ويتراوح هذا البعد بين الاهتمام والمسؤولية والتنظيم والانضباط إلى عدم المسؤولية وعدم النظام وافتقاد الانضباط الذاتي .

ب - **مدى انفتاح الفرد اجتماعيا** : ويتراوح هذا البعد من كون الشخص اجتماعي ومتحدث ونشط وفعال إلى انطوائي ومنعزل وحذر ومتحفظ .

جـ- **مدى دماثة الخلق** : (الحساسية للعلاقات الاجتماعية، ويتراوح هذا البعد من التهذيب في التعامل وحسن التصرف والتعاون والتسامح والتفاؤل إلى القلق والشك وعدم التعاون وعدم المرونة .

د ــ **الاستقرار العاطفي** : وهو بعد يتراوح ما بين التوتر والاكتئاب والغضب وعدم الشعور بالأمان إلى الهدوء والأمان وعدم التوتر .

هـ- **الانفتاح للتجريب والخبرة** : وهو بعد يتراوح من القدرة على التخيل والحساسية والتعقل إلى الواقعية وعدم الحساسية وضيق الأفق والبساطة" (ص٨٧، ٨٨).

وأورد (مهدي ١٩٨٧م): " أنه من خلال آراء العلماء والباحثين في مجال علم النفس نجد أن الشخصية يمكن أن تبدع في مختلف مواقف الحياة عن طريق :

١ - عمل الحواس ، والجهاز العصبي ، وبقية الأجهزة والأعضاء الجسمية كل حسب دوره في عالم الشعور والعقل الواعي .

٢ - عمل العقل الباطن وما وراء الشعور، كما نرى في قابليات الحدس والتخمين والحاسة السادسة والاتصال اللاشعوري عبر المسافات الشاسعة أو عبر الزمن القريب أو البعيد أو ما يسمى بالتلباثي.

٣ - ولابد أن يكون هناك انسجام بين عالم الشعور وعالم اللاشعور، والإنسان من هذه الناحية صورة مصغرة للمجتمع الذي لا يرقى إلى درجة النضوج، فلا تتبدد طاقته إلا متى حصل التعاون بين أجزائه. وعملت جميع قطاعاته ومؤسساته وأفراده بانسجام تام . فإذا حدث التعاون والانسجام بين أجهزة الجسم الإنساني من حيث الشعور واللاشعور؛ نتج عن ذلك الشخصية المبدعة القابلة للنجاح في مجالات الحياة كلها" (ص ٤٧، ٤٨) .

وأشار (الوردي ١٩٥٩م) إلى مقولة الفيلسوف الفرنسي (برغسون) أن العقل عند الإبداع يجب أن يكون قادراً على بذل جهد يمكنه من التنظيم والتركيب. وهذا

الجهد هو الذي يجعل المبدع يستحق التقدير . لأن علماء الاجتماع يرون أن المبدع، كالمخترع ، " لا يأتي بشيء جديد وإنما هو يربط ويؤلف بين أشياء قديمة .. " (ص ٦٢).

وذكر (مهدي ١٩٨٧م) عن العالم رسل (Rasel) حينما سئل عن كيفية ممارسته للأعمال الخلاقة بقوله : "في جميع مجالات العمل الخلاق الذي قمت به . كنت أواجه أول الأمر مشكلة تحتاج إلى حل. لغز يدعو إلى عدم الارتياح. ثم مرحلة التطبيق الاختياري المركز الذي يقتضي الجهد العظيم " بعد هذه فترة التخلي عن الفكرة الواعية ويقصد ترك المعلومات الخاصة بالمشكلة في اللاشعور لكي تختمر. وأخيراً يأتي الحل " (ص ٤٨، ٤٩).

جـ – خصائص الشخصية المبدعة :

وللتعرف على خصائص الشخصية المبدعة عقدت الكثير من المؤتمرات والندوات، ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات وإستعدادات وميول الفرد المبدع وسمات شخصيته.

وأشار (حريم ٢٠٠٢م) عن اقتراح كل من (Kinicki & Kreitner) حول خصائص الفرد المبدع على النحو التالي:

١- **المعرفة** : يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان مجال تخصصه .

٢- **التعليم** : التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع .

٣- **الذكاء** : الرجل المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء لكنه يتمتع بقدرات فكرية في تكوين علاقات مرنه بين الأشياء والتفكير بالصورة وليس بالكلمات وبلورة المعلومات .

٤ – **الشخصية** : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، مستقل ، مثابر عالي الدافعية، متشكك ، منفتح على الآراء الجديدة ، قادر على التسامح مع العزلة، لديه إحساس كبير بالفكاهة؛ ومن الصعب التعامل معه .

٥- **الطفولة** : واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة واتسمت طفولته بالتنويع.

٦- **العادات الاجتماعية** : الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل ويتناول الآراء مع الآخرين .(ص ٤٧٠، ص ٤٧١).

وذكر (الغمري ١٩٧٩م) خلاصة الصفات الشخصية التي وردت في الأبحاث المختلفة للأفراد المبدعين وأهمها :

١- يثق الفرد المبدع في نفسه إلى حد كبير وفي قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز أعماله .

٢- يرفض الكثير من الاستنتاجات على عِّلاتها، ومن ثم فإنه يتقبلها بشيء من الشك والريبة وإعادة النظر .

٣- يميل إلى إثارة التساؤل والتشكك حول صحة تطبيق القوانين والنظريات والأسس العامة التي يعتبرها الغير قضايا مسلمة وغير قابلة للجدل .

٤- يبتعد عن كل ما هو روتيني في أعماله ويميل إلى كل تجديد وتغيير .

٥- مثابر لا يسلم ولا يخضع بسهولة بل يزيد الفشل عن عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات .

٦- لا يحب أن يفرض سلطته على الغير كما أنه يفضل ألا يخضع لسلطة الغير .

٧- يفضل ألا يعمل في ظل قوانين وقواعد محددة .

٨- لا يعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق ، فلكل رأي أو مشكلة أكثر من وجه ، والخطأ والصواب في نظره أمر نسبي .

٩- يميل للبحث والتفكير في الأمور الغير مؤكدة والتي يصعب التنبؤ بنتائجها فيفضل مثلاً الأهداف ذات المخاطر المحسوبة على الأهداف المضمونة النجاح.

١٠- لا يجب أن يتمسك بخطة عمل يومي معينه .

١١- يقترح حلولاً وأفكاراً يعتبرها الآخرون غير معقولة وغير واقعية .

١٢- يفضل أن يعمل بمفرده على أن يعمل مع الغير .

١٣- عندما تخطر على باله فكرة فإنه لا يدعها جانباً. بل يتأملها ويتخيلها ويداعبها مرات عديدة قبل أن يصدر الحكم عليها .

١٤- يفضل إذا ما أتيحت له الفرصة – أن يناقش مايصدر إليه من أوامر من رؤسائه (ص٨١، ص٨٣).

ويشير (حريم ٢٠٠٢م) إلى اقتراح (روي Roe) عن خصائص الشخصية المبدعة نذكر منها الحقائق التالية:

" الانفتاح على الخبرات ، والاستطلاع وحب الفضول، وقبول وتسوية المتناقضات الواضحة، والاستقلالية في الحكم، والتفكير، والفعل، والاعتماد على الذات، وعدم الخضوع لمعايير الجماعة ورقابتها، والاستعداد لاتخاذ المخاطر المحسوبة، والمثابرة " (ص٤٧٣).

ويضيف (ردسيب Raudsepp) كما ذكر (حريم ٢٠٠٢م) الخصائص التالية :

شفافية وحساسية للمشكلات، الطلاقة، المقدرة على تطوير أفكار عديدة جداً، المرونة، الأصالة، الاستجابة للعواطف، الانفتاح نحو الظواهر اللاشعورية، الدافعية، التحرر من الخوف من الخطأ، الانتقائية (ص ٤٧٤).

ويرى القريوتي (١٩٨٩م) أن الشخص المبدع يتميز بالخصائص التالية:

١- البصيرة الخلاقة :

يعني ذلك تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها . وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة .

٢- الثقة بالنفس والآخرين لدرجة كبيرة :

فالمبدع لا يستسلم بسهولة ، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميماً .

٣- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير :

فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول، وهى أحد أركان الإبداع .

٤- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد :

فيشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات ، وقد يصل الأمر به ألا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان .

٥- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات :

وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهى صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم .

٦- يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية :

إن الفرد المبدع لا يحب أن تفرض عليه سلطة الغير كما لا يحب أن يفرض

سلطته على الآخرين . لذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدر تنشيط للروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم (ص ١٨٣).

وذكر (محمد فرج) في بحثه عدة سمات للمبدعين المبتكرين وهى (فرج، ٢٠٠٠):

- الذكاء Creativity والابتكار Intelligence تكامل التفكيرين التباعدي والتقاربي.
- انطباعي Impressionable لديه توجه كلي شامل .
- المثابرة Persistence .
- التفرد Uniquenes Deriance والشعور بالاختلاف والتميز .
- الاستقلالية Autonomy .
- الشعور بالإلهام ورد الفعل السريع . Impulse Acceptance .
- الدافيعة الذاتية Motivation تحقيق الذات، التقدير، المعرفة، الجمال .
- تقبل مفهوم القيادة الموقفية في مقابل عدم تقبل السلطة الضاغطة الجامدة .
- الانطواء Introversion كاحتمال اكثر من الانبساط Extraversion .
- اهتمامات عامة تجاه العالم والإنسانية الإنجاز" (ص ١٧)

ومهما تعددت وتنوعت السمات والقدرات والمهارات؛ فإنها بالطبع لا توجد متكاملة في شخص بعينه. فالمثالية المطلقة والكمال لله سبحانه وتعالى، ولكن بعض تلك الصفات يمكن توافرها في شخص معين، وليكن القائد الإداري فأنه يعتبر قائداً مبدعاً.

ومن خلال الاستعراض العام لمفهوم الشخصية المبدعة وجوانبها وأبعادها وسماتها؛ نلاحظ أن عدة عوامل مجتمعة تشكل نسيجاً فريداً لشخصية المبدع وأن بعض الصفات والقدرات والمهارات التي يتميز بها وتبرز شخصيته هى التي تحدد الاختيار الصحيح لذلك القائد الإداري، وأنه يحتل منصبه عن جداره، ويكون الرجل المناسب في المكان المناسب .

مهام القائد الإبداعي :

ويتضمن هيكل مهام القائد الإبداعي العديد من المهمات التي تساعده على مواجهة التحديات والتهديدات المعاصرة.

ومن خلال استعراض الباحثة في هذا الجانب وجدت أن (مصطفى ٢٠٠٢م) عرض في بحثه عن القيادة الإبداعية والتي لا يجب أن تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي ، بل يجب أن تتسع وتتكامل ليتضمنها إطار عريض يشمل الآتي:

١ – رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها وتستشرف هذه الرؤية vision أبعاداً مثل :

أ – كيف سيكون وضع المنظمة في السنوات الخمس القادمة . إدارياً وفنياً ومالياً من حيث الموارد البشرية كماً وكيفاً .

ب – ما هى المخرجات التي تحتاجها المنظمة .

د – تحسين وزيادة الجودة .

هـ – تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز .

و – ما هى الإنجازات المستهدفة .

٢ – تصميم رسالة المنظمة تأسيساً على قراءة واستشراف البيئة.

٣ – بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية وقطاعاتها الأفقية.

٤ – زراعة الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ، ضمن ثقافة المنظمة وتعهد هذه السلوكيات بالتمكن والحفز والتعزيز الإيجابي Positive Rein forcmen .

٥ – تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادأة .

٦ – أن يصمم العمل بأن يكون مثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإنتاج .

٧ – أن يطور قدرات القيادة في تابعيه ويثير دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.

٨ – أن تكون رؤيته انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال

الإبداع.

٩ – التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات وما تنتجه – بمصادرها المختلفة – من معلومات. فيصنف ويحلل وينتقي ويكامل ويربط فيستنتج . ويسعى لتوظيف خياله مع تلك التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء ونقل المعلومات والمعارف والمهارات لمرؤوسيه.

١٠- يبنى المداخل الإدارية المعاصرة لتعزيز تنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى، مثل: (إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات ، الهدف الخلاق) (Creative Destruction) .

١١ – الإدارة باتجاهات وطرق إبداعية (بفرق العمل ، بالمبادأة التفكير الإبداعي ، بالمخاطرة المحسوبة ، بالتمكين الفاعل للعاملين ، باستثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ودعم العاملين، بالانفتاح على ما يحدث من تطورات عالمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية .

١٢- اقتراح تصور عالمي لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل المديرين إلى قادة مبدعين ، وتشجيع الإبداع الجماعي(ص ٤٢٠، ٤٢١).

كل هذه المهام التي لابد أن يتمتع بها القائد الإبداعي بالإضافة إلى وجود السمات التي تخوله من القيام بهذه المهام، ومن ضمنها الحساسية للمشكلات، والمثابرة، المبادرة، المرح، إلى غير ذلك.

ولكي يصل القائد إلى ما يحب أن يكون عليه أن يواجه المشاكل التي تصادفه بحلول مبتكرة ويكون مستعداً لكل الظروف الطارئة.

الممارسات الإبداعية في التعليم الجامعي :

أورد (زاهر ٢٠٠٠م) أن مؤسسات دولية عديدة يمثلها الكثير من الاقتصاديين والأكاديميين والمنظرين الإداريين، أسهمت في مناقشة قضايا تحويل وكفاءة التعليم العالي ونوعيته، وذلك ضمن سياسات الإصلاح الاقتصادي والتغير الهيكلي – ومن هذه المؤسسات البنك الدولي واليونسكو – وقد طرح البنك الدولي أفكاره في وثائق

متلاحقة بدءاً من عام ١٩٩٣م إلى ١٩٩٦م، على أن أكثر هذه الوثائق أهمية هو تقرير" التعليم العالي" دروس الخبرة " The Lessons of Experience الذي صدر عام ١٩٩٤م، والذي كان له تأثير بالغ في الإدارة السياسية لحكومات العالم النامية، وخاصة تلك البلاد التي يعتمد اقتصادها الهش على المعونات الدولية ــ أما اليونسكو فقد تضمنت أفكارها في وثيقة صدرت عام ١٩٩٥ بعنوان " بحث في سياسات التغيير والنمو في مجال التعليم العالي" Policy Paper for and Development Higher Education, ١٩٩٥)) وهى تمثل الوجه الإنساني من القضية في مواجهة البعد الاقتصادي لوثيقة البنك الدولي. ومن هنا تأتي أهميتها في دعم الأبعاد الاجتماعية والثقافية لمسألة تحويل التعليم العالي والسعي لتجويده والارتقاء بنوعيته" (ص ٤٥).

وأضاف (زاهر ٢٠٠٠م) أن ذلك للأسباب الآتية:

أ – أن التعليم العالي هو أحد المفاتيح الرئيسية لإنجاز وتنفيذ العمليات الأوسع نطاقاً اللازمة لمواجهة تحديات العالم اليوم وغداً .

ب – أن التعليم العالي بمؤسساته ومنظماته الأكاديمية والعالمية والمهنية تشكل عاملاً أساسياً في تطوير وتطبيق إستراتيجيات وسياسات التنمية المستدامة.

جـ- أنه من الضروري وجود رؤية جديدة للتعليم العالي تتلاءم مع احتياجاته ومتطلباته وعالميته واحتياجات وتوقعات وآمال المجتمع الذي ينتسب إليه ، وأن تركز هذه الرؤية على مبادئ الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي وتأسيساً على ما سبق فقد أتيحت الوثيقة إلى وضع ملامح رؤى جديدة للتعليم العـــالي حددت خلالها الموقع الاستراتيجي للتعليم في المجتمع المعاصر، وكـــذلك عملياتها الداخلية في : الملاءمة ، النوعية (الجودة) ، والعالمية (ص ص ٤٩-٥٠) .

". ولما كان الهدف هو أن تكون المؤسسات الجامعية قادرة على تخريج أخصائيين وخبراء أكفاء يتناسبون ومتطلبات القرن الحادي والعشرين على الأقل، باعتبار أن المرتكزات التي تنطلق منها رسالة الجامعة هى خدمة المجتمع والإسهام

في حل قضاياه ومشكلاته. والعمل على تحسين أساليب نقل المعلومات وتنمية التفكير الإبداعي لحل المشكلات وقد قامت العديد من الجامعات بممارسات إبداعية لتطوير دورها وذلك بإتباع الآتي :

١- تطبيق نظام الساعات المعتمدة .

٢- نظام الدراسات الخاصة .

٣- نظام الدراسات الحرة .

٤- برنامج القيادات الواعية .

٥- تشجيع اللقاءات المفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس من جهة وبينهم وبين الطلبة من جهة أخرى .

٦- إنشاء مراكز للاستشارات والخدمات الفنية كوسيلة لتفاعل الجامعات مع المجتمع الخارجي .

٧ - تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية .

وتقوم جامعة أم القرى بمكة المكرمة لتشجيع العمل الإبداعي لدى القيادات الأكاديمية من خلال تقديم جائزة للأداء المتميزلمنسوبي الجامعة من الجنسين وفق البنود الآتية :

١- التميز في الأداء التدريسي.

٢- التميز في خدمة الجامعة والمجتمع.

٣- التميز في البحث العلمي.

٤- التميز في الأداء الوظيفي*.

وتعتبر ذلك خطوة من خطوات تحفيز العمل الإبداعي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات وغيرهم من العاملين في سلك التعليم والإدارة .

العوامل المحفزة على الإبداع :

بحثت أراء متعددة حول تنشيط الإبداع وتنميته، وذلك عـن طريـق جـذب

---

* جامعة أم القرى، أمانة جائزة الأداء المتميز ص٤ ١٤٢١هـ .

المبدعين في المنظمات ووضع الخطط التي تساعد على تهيئة الظروف الملائمة لتبني الأفكار الإبداعية وتحويل تلك الأفكار إلى نتائج إبداعية تتمثل في إيجاد مناخ إداري جديد وعمليات إدارية وبرامج تطويرية جديدة في شكلها ومضمونها ، والأخذ في الاعتبار حجم المنظمة أو المؤسسة التعليمية ودرجة المركزية فيها ونفقاتها المتاحة ودرجة المخاطرة .

وتظهر العوامل التنظيمية المؤثرة في تنمية وحفز الإبداع في شكل سياسات ومواقف إدارية توضح إيمان الإدارات العليا بالإبداع في المجال الإداري .

وهناك عدة طرق وسياسات يجب على المنظمات أن تقوم بها لحفز الإبداع وممارسته خلال العمل اليومي بها، وذلك عن طريق عاملين رئيسين ذكرهما (أبوبكر ٢٠٠٢م) وهما :

أ – تنمية روح الإبداع لدى القيادات الإدارية والمرؤوسين .

ب – تهيئة مناخ تنظيمي محفز على الإبداع .

أولاً : تنمية روح الإبداع لدى القيادات الإدارية والمرؤوسين وذلك كالتالي:

١ – تصحيح المفاهيم والتصورات الخاطئة عن عملية الإبداع مثل :

أ – الاعتقاد بأن الإبداع صفة موروثة ولا تكتسب بالتعلم والتدريب .

ب – الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الابتكار والإبداع في الوظائف الإدارية ومجال تقديم الخدمات العامة.

جـ – الاحتجاج بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية . والاعتقاد بأن الابتكار تتطلب تنميته تخصيص موارد هائلة يصعب توفيرها.

د – تصور أن أساس الحاجة للابتكار والإبداع هو وجود مشكلة أو أزمة تحتاج إلى مداخل جديدة غير تقليدية .

هـ – الاعتقاد أن الإبداع هو وظيفة أفراد معينين يتم اختيارهم لهذا الغرض، ومن

ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسؤولية الإبداع أو الابتكار .

٢ – وضع آلية نظامية للتعرف على استعدادات وإمكانيات الأفراد عامة والقيادات الإدارية خاصة . وتحديد متطلبات تنمية مهارات التفكير الابتكاري الإبداعي لديهم .

٣ – إتمام التطوير التنظيمي والذي يحقق مناخ وظيفي ملائم عن طريق تأهيل القيادات الإدارية (ص ٧٩، ٨٠).

ثانياً : تهيئة مناخ تنظيمي محفز على الإبداع :

يتطلب حفز الإبداع تهيئة السبل الكفيلة بالوصول للمنظمة إلى جو مريح يساعد على إشعاع الإبداع وانتشاره ويتطلب ذلك ما يلي:

١– تشجيع الأفراد على المبادأة في التعامل مع المشكلات والأزمات التي تواجهها المنظمة.

٢– تشجيع ومعاونة الأفراد للتعامل المرن الهادف مع القواعد والأنظمة في التحرك لتحقيق الأهداف .

٣ – معالجة أسباب القلق والتوتر وتوفير مقومات الأمان الوظيفي .

٤– تعميق مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف ومناقشة الإنجازات (ص ٨٢، ٨٣).

وهناك مجموعة من السمات التي توضح استعداد القادة الإداريين لخلق مناخ إبداعي من خلال إنصافهم بتلك السمات ، ومن الخصائص السلوكية للقادة الذين يحفزون على الإبداع والتي أشار إليها (المغربي ٢٠٠٢م) فيما يلي:

١– الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد .

٢– المرونة في أداء العمل .

٣– المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة .

٤– التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات .

٥- الميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة .

٦- عدم الاهتمام بالأعمال التي تحكمها قواعد صارمة .

٧- الاهتمام بإعمال الحدس وما يتحمل الشك والتنبؤ .

٨- الأخذ بزمام المبادرة دائماً .

٩- القدرة على فهم دوافع الآخرين .

١٠- سعة الأفق وعدم التعصب .

١١- كثرة التساؤل عما يدور حوله .

١٢- تعدد الميول والاهتمامات مع وجود التوازن الانفعالي .

١٣- الرغبة في التفوق الأكاديمي .

١٤- إدراك الأشياء بطريقة مختلفة عن إدراك الآخرين لها .

١٥- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة .

١٦- مقاومة تدخل الآخرين في شؤونه .

١٧- إتصافه بروح المرح والدعابة .

١٨- تفضيل التنافس عن التعاون .

١٩- القدرة على التحليل والاستدلال .

٢٠- إنجاز الأعمال بطرق ابتكارية (ص ١٦١، ١٦٢).

ومن الممارسات التي تدل على اهتمام القادة بدعم وتحفيز الإبداع لدى المرؤوسين إتصافهم بالآتي (المغربي، ٢٠٠٢):

١- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين : وذلك بإعطاء المرؤوسين قدر من الحرية ومتابعة أفكارهم وتغير الأخطاء تكلفة هذه الحرية .

٢- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيداً وتشجيعها ودراستها لاستكمال نواحي النقص فيها .

٣- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة وذلك إذا أدركوا أن السلوك الابتكاري سيؤدي إلى نتائج أفضل .

٤- القدرة على إصدار قرارات سريعة تدل على ارتفاع معدل المبادرة لديهم ومقدرتهم على إدراك العلاقات بين الأفكار والاحتمالات بسرعة ودقة .

٥- ارتفاع معدلات الإنصاف الفعال لديهم مما يجعلهم يتيحون الفرصة لمرؤوسيهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم .

٦- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بهم .

٧ - الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتناسي الخلافات الشخصية (ص ١٦٣، ١٦٤).

ويتضح مما تقدم أن توفير القادة المتميزين بسماتهم وممارساتهم وتوفير المناخ التنظيمي والبيئة الإبداعية التي تسمح بالتمايز والتفكير المستقل ويكون التعامل فيها مع الإبداع ممارسة مستمرة وليست عملية آلية تنتهي بمجرد إنجاز مرحلة، كل ذلك يساعد على تطوير المؤسسة وبث روح الحماس بين أفرادها، كما أن على المنظمة أو المؤسسة التعليمية الاستفادة من الأساليب الإبداعية الممارسة من قبل الآخرين وتكيفها للظروف البيئية المعمول بها في المنظمة ـ كل ذلك من شأنه أن يعمل على تحفيز الإبداع وجعله مستمراً محققاً التغيير للأفضل ـ والتحدث عن المناخ وأهميته تجعلنا نبحث عن التعرف على كيفية جعل المناخ المؤسسي مناخاً إبداعياً محفزاً ومشجعاً لكل العاملين للمشاركة في تقديم الأفكار دون خوف . أو تردد وذلك ما ستطرحه في المبحث القادم بإذن الله .

سمات القيادة الإبداعية:

١- الحساسية للمشكلات   ٢- المثابرة   ٣- المبادرة

٤- المرح   ٥- والطرافة والغرابة

وسوف يتناول البحث تلك السمات بشئ من التفصيل كما يلي:

(١) الحساسية للمشكلات: Sensitivity to proplams

وهى القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشـكلات تحتاج إلى حل. وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما، أو يشتمل على مشكلة مـا، أو يحتاج إلى إحداث تغيير، وقد تتمثل هذه المشكلة في إحدى القضايا الأدبية، الفلسفية أو العلمية أو المنطقية أو في بعض المواقف الاجتماعية (Guliford, ١٩٥٧).

وتعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعيـة للقـادة. ومـن الطرائق الحديثة التي استخدمت لأول مرة في عام ١٩٤٦م من قبل مركز البحـوث الخاص بديناميكات الجماعة في معهد ماساتشرسـيت (Lester, ١٩٦٣) كمـا أشـار (فطين ١٩٧٤م) وتُبْنى هذه الطريقة على عناصر أساسية هى:

١- الحساسية، وتمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.

٢- القدرة على التشخيص، وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهـم المتغيـرات الأساسـية فـي التفاعلات الإنسانية.

٣- مرونة التصرف، وهى القدرة على السلوك الفعّال، وفقاً للمواقف (ص٢).

وتعتمد طريقة التدريب على الحساسية وإطلاق الحرية للأفراد في التعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة. وتوضيح آرائهم عن الآخرين وتصرفاتهم، ولذلك غالباً ما تعقد اجتماعات للتناقش بلا هدف محدد أو جدول أعمال. ولزيادة فعالية هذا الأسلوب يتم تسجيل ما يدور من نقاش ويتم الاستماع إليه فيما بعد ليتأكد كل متـدرب مـن اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات الآخرين نحوه.

وأشار (سهيله وعلي٢٠٠٠م) "بأن هذه الطريقـة نبهـت حـواس الأفـراد ومشاعرهم إلى المواقف المتعلقة العامة والعلاقات الإنسانية. إضـافة إلـى زيـادة

حساسيتهم نحو المشكلات التي تتضمن تلك العلاقات وتعميق إدراكهـم للمتغيـرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك" (ص١٣٦).

وذكر (سهيله وعلى) أيضاً الأهداف الرئيسية لهذا النوع من التدريب هى:

- تهيئة الفرصة للمدراء لإدراك ومعرفة سلوكهم بسلوك الآخرين.
- زيادة التحسس لسلوك الآخرين.
- زيادة القابلية للتعاطف والتفاعل مع الآخرين.
- تحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين.
- زيادة التكيف والتسامح مع الآخرين.
- تحسين مهارات حل الصراعات بين الأفراد (ص ١٣٧).

(٢) المثابـــــرة:

تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجـاز، وتحمـل المسـئولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلـول مبتكـرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدٍ وصبر.

وأشارت (راوية حسن ٢٠٠٢م) إلى توضيح مفهوم المثابرة بقولهـا: " ويُـرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه فرد كفء قادر علـى الـتحكم فيمـا يحدث له. كما أنه يشعر بنجاحه في إنجاز وتحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به" (ص ٣٨٤).

وتعتبر المثابرة أحد سمات الشخصية المبدعة المهمة والتي اقترح وجودهـا ضمن صفات المبدعين كما (أشار حـريم ٢٠٠٢م) بـأن كـلاً مـن (Kincki & Kreitner) يريان أن: " إن الفرد المبدع يحب روح المخاطرة، مسـتقل، ومثـابر، وعالي الدافعية، ومتشكك، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر علـى التسـامح مـع

العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة، ومن الصعب التعامل معه" (ص ٤٧١).

وتعتبر المثابرة أيضاً من العوامل الأساسية المستقلة للقدرة الإبداعية، فبالمثابرة يستطيع المبدع أن يحتفظ بالاتجاه ومواصلته Maintaining dirertion لفترات طويلة في مجال اهتمامه أي أنه يستطيع التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، أو التي قد تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف.

غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه والمثابرة في الوصول إلى الحل لا تكون بشكل متصلب. فهى تختلف عن التصلب العقلي، فهو أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يُعدّل ويُبدّل من أفكاره لكي يحقق أهداف الإبداعية بصورة أفضل.

(٣) المبادرة:

المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأً إدارياً هاماً Initalive وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف. وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادآت. والمبادرة أيضاً سمة أساسية من سمات القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين ويوجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل روح الحماس والإبداع من خلال القمع والغيرة المهنية.

والشخص المبادر يشكّل المواقف ويطوّعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، ويظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة، (وذكر سلطان ٢٠٠٢م) أن الأفراد ذوي الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس (ص ٩١).

وتعتبر المبادرة أحد الخصائص والسمات الأساسية من خصائص الثقافة

التنظيمية، سواء كانت مبادرة فردية أو مبادرة جماعية.

(٤) المـــرح:

ويقصد به الفرح والنشاط بصفة عامة، وقد اقترح فان جندي (Van Gundy,١٩٩٧) عدة طرق لجلسات حل المشاكل من بينها " الضحكات" وأكد ضرورة أن يوجد جواً من الاسترخاء والمتعة:

وأشارت اليزيبث ماكفارزين (ElspethMcfazean) في بحثهـا حـول حفـز التفكير الإبداعي لرأي (فان أوش ٩١ ,١٩٩٠, Vanoech) " بـأن الدخــول فــي إطــار كوميدي للعقل يجعلك تسترخي ويوسِّع من قدرتك على الإبداع" (ص٦).

وذكرت اليزيبث أيضاً تعليق كوجر (Couger, ١٩٩٥, ٢٣٨) على أهمية روح الدعابة للتفكير الإبداعي (ص٦).

كما أشار كوجر (Couger, ١٩٩٥) أن أرنر كوستلر وهو أحد الكتاب المهمين عن (التصور) مقالاً عن المجــالات الثلاثة للإبداع. الأولى هى الإبداع الفني ويطلق عليه رد الفعل " آه "، والثانية هى الإبداع العلمي والذي يطلق عليه رد الفعل " آها"، والثالثة هى الإيحاء الكوميدي التي يطلق عليها " القهقهة " (Mcfazean, p٦).

كما يرى (كوجر Couger, ١٩٩٥) أن (كوستلر) يرى الدعابة هـــى المجـــال الوحيد للنشاط الإبداعي حيث يتولد فيه حافز على مستوى عالٍ من التعقيد وينتج عنه استجابة شديدة التحديد على مستوى الانعكاسات النفسية، وقد أوضحت الأبحاث في جامعة ميتشجان (١٩٩٥ -١٩٩٠) أن الضحك يؤدي إلى مزيد من الطاقة ويضيف قوة دفع للإبداع. إن روح الدعابة يمكن أيضاً أن تساعد على تحديد تفكيـــر المشـــارك وعلى تغيير مجموعة من معتقداته. وأيضاً تجعل المشاركين يجمعوا أفكاراً لم تكـــن مرتبطة معاً من قبل، بالإضافة إلى ذلك تساعد على استرخاء أعضـــاء المجموعـــة وتشجعهم على أخذ الأشياء بدرجة أقل جدية. وبالتالي تقليل أحد عوائق الإبداع وهى

الإحساس بالغباء والحمق أو الخوف من ارتكـــاب الأخطـــاء (Couger, ١٩٩٥& oech, ١٩٩٠)

وقد أجريت في الآونة الأخيرة ورشة عمل عن الإبداع وحل المشكلات هـــي (وسيلة كيز لتقويم مناخ الإبداع)، وأطلق اسم (راجي مار Rajimar) علـــى هـــذه الوسيلة حيث ترمز الحروف للمراحل المتعددة لعملية حـــل المشـــكلات عنـــد كـــل مجموعة. ومن بينها حرف (A) اختصار لكلمة السخافة وفي هـــذه المرحلـــة يبـــدأ الموظفون بالاسترخاء والمزاح ثم يبدؤون بالابتكار أو التفكير فـــي مواقـــف أكثـــر سخافة. تقودهم إلى أفكار جديدة. كذلك حرف (J) اختصار لكلمة النكت أو العبارات المضحكة. وفي هذه المرحلة يبدأ قائد المجموعة بالتأكيد علـــى شـــعور الضـــحك والتشجيع على الكلمات أو العبارات الأكثر مرحاً.

(٥) الطرافة والغرابة:

إن سمة الطرافة والغرابة نابعين من كون الإبداع يدرك بالحدس، وقد عـــرَّف (تورانس Torrance, ١٩٧٧) الإبداع بأنه: " الإحســـاس بالمشـــاكل وأوجـــه الـــنقص والفجوات في المعرفة والعناصر الناقصة وحالات النشاز... إلخ".

وأشار (عدس ١٤١٦هـ) في كتابه عن تعليم التفكير إلى قول (David parkins, ١٩٨٥) " أن المبدع لا يجد الراحة والمتعة في وضع ساكن جامد يقف عنده فلا يتعداه" (ص ٨١).

وأضاف (عدس) إنه يبدو وكأنه مضطر ليضع نفسه في موقف لا يعرف معه ما الذي سيحدث له، إنه يتقبل أن يعيش في حالة من الشـــك والفوضـــى، ويســـتعد لمواجهة أقصى أنواع الفشل وكأنه أمر طبيعي، بل وأمر ممتع باعتباره أمراً يبعـــث على التحدي، والولوج إلى باب المخاطرة والمغامرة. فهم يســـتمتعون بكشـــف مـــا يحوطهم من شك أو غموض تجاه مشكلة ما. أو معلومات غير مؤكدة (ص٨١).

وسمة الغرابة والطرافة تعني ان أيضاً (القريوتي ١٩٨٩م) " لجراءة في إبداء المقترحات والآراء ومناقشتها حتى وإن كانت صادرة من المراجع العليا، وهى صفة

لا تتوفر لدى المتملقين الذين يتقنون فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضى رؤسائهم" (ص ١٨٣).

وأشار (جالان Jalan, ١٩٩٥) إلى اعتقاد (وودمان woodman وشـــونفلت Shoen felt) أن " الإبداع ليس صفة وحيدة موحدة ولكن يمكن النظر إليه على أنه فئة غيـــر محددة من السلوك" (ص٢).

كما يضيف عن تعريف باحثين آخرين عن الإبداع بأنـــه " لخبطـــة الأفكـــار المبتذلة: تقليب الأفكار في أخلاط جديدة، تغييـــر العلاقـــات الموجـــودة وتشـــكيل ارتباطات جديدة للكلمات والأحداث ومن بين عناصر العمليـــة الإبداعيـــة الحـــدس والمخاطرة والتلقائية والابتكار" (ص٢).

كل تلك التعريفات للإبداع تعطي صورة لصفتي الغرابة والطرافة في تنـــاول القائد الإبداعي للمشكلات والأحداث التي تحيط به.

ان الصفات الإبداعية التي اعتبرها البحث الحـــالي ممثلـــة لجـــوهر القيـــادة الابداعية التي لابد ان تنمي في القائد من خلال التفاعل مع المواقف التي يتعـــرض لها في مؤسسته التعليمية، وتجعله قادرا علي مواجهت الازمات الطارئة والعمـــل علي حلها مهما تفاقمت صعوبتها.

المبحث الرابع : المناخ التنظيمي في التعليم الجامعي

- تمهيد.
- مفهوم المنخ التنظيمي.
- عناصر المنخ التنظيمي.
- الابعاد الاجرائية والنفسية للمناخ التنظيمي.
- مقاييس المناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي المحفز علي الابداع.
- ابعاد المنخ التنظيمي المحفز علي الابداع في الجامعات.
- مستويات الإبداع.
- مقومات الإبداع.

المبحث الرابع : المناخ التنظيمي في التعليم الجامعي

تمهيد:

ينال المناخ التنظيمي اهتماماً خاصاً ومتزايداً لدى الإدارة الراغبة في إحداث التطوير والنماء والاستمرارية. والحريصة على إرضاء أفرادها وكسب ثقتهم واهتمامهم. وأشار (الطجم ١٤١٧هـ) أن "مناخ المنظمة لا يقل أهمية فيما يتعلق بالتأثير على الأداء التنظيمي عن الأنشطة التنظيمية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والرقابة.. إلخ. كل هذه الأنشطة وغيرها لا تكون فعّالة إذا ما نفذت في بيئة تنظيمية غير جيدة ويشمل المناخ التنظيمي: العضوية التنظيمية ومجهودات الأفراد لفهم المنظمة وتفاعل الأفراد، قواعد العمل، التعاون بين الأفراد، الأنماط القيادية، الجانب المادي." (ص ٢٤٣).

ويشير (القريوتي ٢٠٠٠م) بأن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً ومفهوم المناخ التنظيمي يعتبر مفهوماً مجازياً بالمعنى الحرفي للمفهوم الجغرافي فيما يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من برودة ودفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية (ص ١٥٠).

وبما أن الدراسة الحالية تهدف إلى الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي في العمل وجعله محفزاً على الإبداع لدى تحقق أبعاده الهامة وارتباط ذلك بأسلوب القيادة وسلوكيات القادة الإبداعية في ممارسة أعمالهم وتعاونهم مع مرؤوسيهم. فإنه يجدر بنا توضيح كل ما يتصل بهذا المناخ من أُطر وأبعاد وخصائص يؤثر ويتأثر تفاعلها على الأداء في أي مؤسسة.

والمؤسسة التعليمية إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تختص بالنظام المفتوح تعتبر منظومة (System) أي " أنها مجموعة من العناصر ذات العلاقة بين بعضها البعض ولها خصائص منظومية رئيسية تتضمن ما يلي: (توشمان، أندرسون، ٢٠٠٠):

* **الاعتماد الداخلي المتبادل Internal interdependence:**

وذلك بمعنى أن التغيرات في أي مكوِّن من مكونات المؤسسة يكون له في العادة انعكاسات على بقية المكونات.

* **إمكانية التغذية المرتدة Capacity for Feed back :**

إن التغذية المرتدة تسمح للمؤسسة- من خلال المعلومات عن المخرجات- بتصحيح الأخطاء وإحداث التغيرات الملاءمة.

* **التوازن Equifibrium:**

عندما تتسبب حادثة ما (داخلية أو خارجية) في خروج المؤسسة عن حالة التوازن فإن رجوع المؤسسة إلى حالة التوازن أمر هام من أجل استمرار كافة عناصرها في أداء مهامها في إطار الأهداف الرئيسية المنوطة إليها.

* **تكافؤية المخرجات Equifinality:** المقصود هنا أنه ليس هناك طريق أو تصميم واحد هو الأحسن لكل المؤسسات، وإنما التحدي لكل مؤسسة هو أن تنجح في اختيار الطرق أو التصميم الذي يتوافق مع الاعتبارات الاجتماعية والثقافية وفي نفس الوقت يحقق للمؤسسة المخرجات المستهدفة.

* **التكيف أو المواءمة Adaptation:** على أي مؤسسة أن تبذل جهداً (كمنظومة) في التكيف والمواءمة مع المتغيرات في البيئة من حولها. ويكون ذلك من خلال تحقيق توازن في التعاملات الخاصة بالمدخلات والمخرجات، فإن عدم انتباه المؤسسة لمسألة التكيف أو الموائمة يؤدي بها- تدريجياً- إلى الانهيار أو التوقف (ص ٢٣).

ونجد أن هذه الخصائص السالفة الذكر لها الأثر الواضح عند إحـداث تغيـر بالمؤسسة لأن كل خاصية لها أهميتها ولها علاقة بمصطلح (الثقافة التنظيمية) الذي أشارت إليه تحية عمارة في ترجمتها لكتاب (ويلسون استراتيجية التغيير) (١٩٩٥م) بقولها " أن ذلك المصطلح يجسد جوانب عديدة في المنظمة تشمل الرقابة، والالتزام، والتوافق الاجتماعي، والتعامل مع الأفراد والجماعات، والهيكل، والتصميم، والأداء التنظيمي على مستوى التحليل التنظيمي" (ص ١٢١).

وكلما زادت درجة التوافق أو الانسجام بين كـل عنصـرين مـن مكونـات المؤسسة كلما زادت الدرجة الكليـة للانسـجام المؤسسـي The total degree of Congruence وكلما صارت المؤسسة أكثر فعالية، يمكن التعـرف علـى مكونـات الانسجام المؤسسي من خلال الشكل الآتي: كما أشار (توشـمان، أندرسـون، ٢٠٠٠م، ص ٢٥)

(جدول رقم ٤)

(مكونات الانسجام والتناغم بين مكونات المؤسسة)

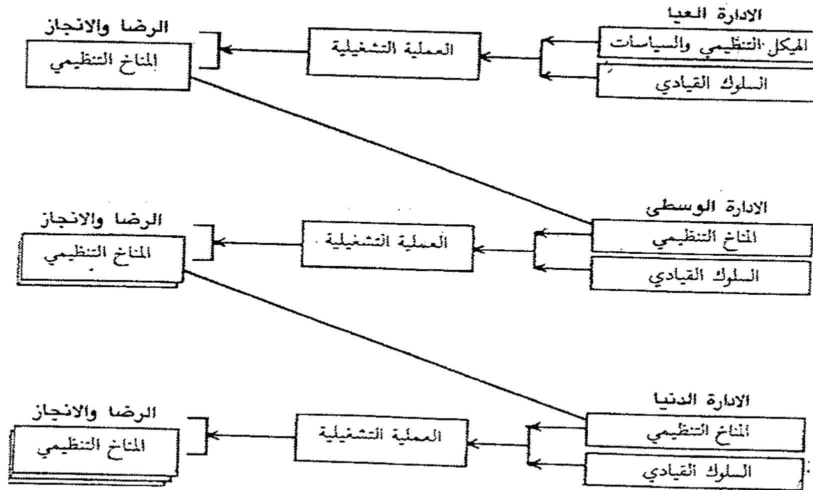
عنصري التناغم	القضايا الخاصة بالتناغم
١- الفرد/ المؤسسة	• كيف تلبي احتياجات الفرد بواسطة الترتيبات التنظيمية ؟ • هل لدى الفرد إدراك واضح للبنى المؤسسية (في مؤسسته) ؟ • هل يوجد تقارب بين أهداف الفرد والمؤسسة ؟
٢- الفـرد/ أهـداف المؤسسة	• كيف تلبى احتياجات الفرد بواسطة أهداف المؤسسة (وعمليات التشـغيل فيها) ؟ • هل لدى الأفراد مهارات وقدرات للتعامل، مع متطلبات تحقيق أهـداف المؤسسة (وعمليات التشغيل فيها) ؟
٣- الفـرد/ التنظـيم غير الرسمي*(مثـل القيم والمعايير وشبكة العلاقات، أو باختصار " ثقافة" المؤسسة)	• كيف تلبى احتياجات الفرد بواسطة ثقافة المؤسسة ؟ • كيف يستفيد التنظيم غير الرسمي في المؤسسة مـن المـوارد البشـرية الموجودة في إطار يتوافق مع الأهداف غير الرسـمية (أهـداف ثقافـة المؤسسة).
٤- الأهــــداف/ الترتيبات التنظيمية	• هل الترتيبات التنظيمية كافية متطلبات تحقيق الأهداف ؟ • هل الترتيبات التنظيمية تحفز السلوكيات التي تتوافق مع متطلبات تحقيق الأهداف ؟

والمناخ التنظيمي كما هو معروف يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخاً لكل مستوى إداري من ناحية وإن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه وهذا يعني أن القائد له تأثير على تهيئة المناخ لمرؤوسيه سواء كان مناخاً سيئاً أو مناخاً جيداً فإنه يرجع لأسلوب القائد أو المدير المباشر في التعامل مع المستويات الأدنى منه.

وقد بين (رنسيس ليكرت Rensis Letert) ذلك التأثير في النموذج التالي:

(شكل رقم (٢)

(نموذج رنسيس ليكرت Rensis leckurd)



والشكل السابق يوضح أن لكل مستوى إداري مناخاً تنظيمياً خاصاً يفرضه عليه المستوى الأعلى منه، وهذا يدل على مدى تأثير القائد على مناخ المنظمة ككل، وهو ما تهدف إليه الدراسة الحالية في توضيح تأثير القيادة الإبداعية على مناخ المؤسسة التعليمية ومدى ما يضفيه القائد من إيجابيات على أفراد وجماعات العمل حيث ذكر (حريم ٢٠٠٢م) أن "الكثير من المنظمات لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب بل فرضت قيوداً كثيرة على حريته ومنعت السماح له بالنمو والتطور والإبداع.. وبذلك تكون ساوته بعناصر الإنتاج الأخرى- وفي العشرينات بدأ الاهتمام بالعنصر الإنساني يتزايد بشكل مطرد وأصبحت

المنظمات وعلى مستوى الدول تعتبر الإنسان هو العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها وعماد ثروتها" (ص ص ٧- ٨).

مفهوم المناخ التنظيمي: Organizational Climale

المناخ التنظيمي مفهوم حديث انتشر مؤخراً في الدراسات السلوكية، كما أشار (سليمان ١٩٨٧م) ويعني الانطباع العام لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها" (ص ٣٧).

فالمناخ التنظيمي إذاً هو نوعية البيئة الداخلية التي تسود المنظمة ويعرفها العاملين من خلال تجاربهم وتعايشهم معها. وما يؤثر في سلوكهم وطريقة أدائهم لأدوارهم.. وبشكل عام يمكن تشبيه المناخ التنظيمي للنظام ببعد الشخصية بالنسبة للإنسان حتى أن البعض اقترح تسمية المناخ التنظيمي بشخصية النظام Organization personality.

ويشير (سليمان ١٩٨٧م) إلى تعريف كلاً من (Payne & Pugh, ١٩٧٦) بأن المناخ التنظيمي يعني الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها (ص٣٧).

وذكر القريوتي (١٩٨٩م) أن مصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين، إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم. **فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد**، مما يعني أن التغير في أداء الفرد يتأثر بالتغيرات على المناخ التنظيمي سواء كانت متعلقة بنواحي اجتماعية إنسانية أو اقتصادية. وتختلف القيم الإنسانية عن القيم الاقتصادية حيث تتعلق الأخيرة بعملية تخصيص الموارد الاقتصادية وتوزيعها وهى عملية لا تحكمها

طبيعة السلوك الإداري بدرجة كبيرة بعكس القيم الاجتماعية التي هي محصلة العلاقات بين الأفراد والجماعات" (ص١٥٠- ص١٥١).

وقد أورد (الطويل ٢٠٠١م) بعض التعريفات التي توضح مفهوم المناخ التنظيمي والتي استنبطها مما جاء في الأدب التربوي. نذكر منها ما يلي:

- المناخ التنظيمي هو مجموعة الصفات والخصائص المشتركة عن تنظيم معين أو عن أنظمته الفرعية التي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها النظام مع أعضائه ومع البيئة المحيطة.
- المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي يدركها، ويشعر بها العاملون في النظام بما يميِّز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة، ويكون لها انعكاس، أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.
- المناخ المنظمي هو البيئة النفسية للمؤسسة.
- المناخ التنظيمي هو مزيج من تفاعل بعدي القيادة الإدارية في النظام وسلوك العاملين فيه. وهذا التعريف يوضح أهمية العلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي في المنظمة وهو ما نحن بصدده في الدراسة الحالية (ص ١٤٠).

وأشار (القريوتي ٢٠٠٠م) أن طبيعة المناخ التنظيمي تختلف من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح بين القيم الإيجابية التي تخدم التنظيم، والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم. إلى تلك التي تعكس الأهداف التنظيمية. ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد وصحي لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل ويُرضي العامل عن العمل. ومن آثار المناخ التنظيمي الصحي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصاً للتطور الذاتي.

لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة لبعض الإبداع" (ص ١٥١).

وهنا نذكر نظرية (Z) التي طُرحت في الثمانينات من هذا القرن نتيجة للتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة والتجارة فقد طور (وليم أوتشي Willam Ouchi) نموذجاً إدارياً أطلق عليه (Z) Theory. ويؤكد هذا النموذج على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم كما أوردها (الطويل ٢٠٠١م) عن (أوتش Ouchi, ١٩٨١) وتصف هذه النظرية المؤسسة اليابانية بأنها مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل معاً، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة ويسود المؤسسة اليابانية إحساس وفهم ضمني باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته وبأبدية هذه العلاقة، فهي علاقة مستمرة ما دام العامل قادراً على العمل، وتوفر الإدارة اليابانية للعاملين تسهيلات رفاه اجتماعي ومشاريع إسكان ومراكز ترفيه، ونتيجة للاستخدام مدى الحياة فإن الإدارة هنا تطبق مفهوم الترقية على أساس الأقدمية. ويقوم الالتزام للعمل على الثقة المتبادلة بين المستخدِم والمُستخدَم وتعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود سواء المعلن عنها أو المتضمنة.

وتختلف مفاهيم نظرية (Z) عن مفاهيم الإدارة الغربية في عدة نواحي منها (الطويل، ٢٠٠١م):

[١] الاستخدام طويل الأجل: ففي الإدارة اليابانية عملهم هو حياتهم ويستمرون فيه لآخر لحظة من العمر ما داموا قادرين على العمل. **أما في الإدارة الغربية فيتم تنقل العامل ولا يستقر في العمل الواحد أكثر من ثلاث سنوات.**

[٢] إجماعية صنع القرار: في المؤسسات اليابانية يصرفون وقتاً أطول في عملية صنع القرار وقراراتهم تتعرض لمقاومة ضئيلة جداً بعد اتخاذه نظراً لأن كل من يتأثر بالقرار يتم اشتراكه في صنعه.

أما في الإدارة الغربية فإن القرار يتم اتخاذه بسرعة ولكنهم يصرفون وقتاً طويلاً نسبياً في تطبيقه وتثقيف العاملين به.

[٣] مسؤولية الفرد: في المؤسسات اليابانية يتبنون روح الفريق التي تقود إلى إحساس بالمسئولية الجماعية لصنع القرار. أي أنه في اليابان لا يوجد كبش فداء فالكل مسؤول عن القرار وعن تنفيذه باعتبار أن الكل أسرة واحدة متضامنة متكاملة. وهذا يذكرنا بقول عليه أفضل الصلاة والسلام ((كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته)).(*) أما في الإدارة الغربية فالفرد مسؤول عن قراره ويثاب عليه بالمدح أو الذم.

[٤] شمولية الاهتمام بالفرد: في المؤسسات اليابانية يشمل الاهتمام بالفرد داخل وخارج المنظمة فهم يهتمون بعمله وبصحته وبعائلته وحتى والديه. أما في الإدارة الغربية فإن الاهتمام بالعامل ينصب على الجانب الذي يتعلق بفاعليته خلال ساعات عمله بالمنظمة.

وقد ذكر (أوتشي ouchi) أن العديد من الشركات الأمريكية بدأت تطبق نمط نظرية (Z) (ص ١٠٨، ص١٠٩).

وعرض نظرية (Z) يعطي فكرة حقيقية عما يجب أن تكون عليه المنظمات في المناخ التنظيمي المستقر والذي حسب تعريف (فليد ١٩٨٢ ,Field) و(أبلسون ١٩٨٢ ,Abelson) الذي أورده (الطجم، ١٤١٧هـ) " أن المناخ هو المتغير الذي يعمل على دمج الفرد، والجماعة والمنظمة " (ص ٢٤٤).

وانطلاقاً من تلك التعريفات والمفاهيم التي وضعت الصورة الحقيقية لما يجب أن يكون عليه المناخ التنظيمي فإن أبعاد المناخ التنظيمي كما ترى الباحثة ستعطي الفكرة الشاملة لتلك الصورة وتضع لها الأطر الملائمة رغم أن هناك اختلافات بين

(*) صحيح البخاري

علماء الإدارة في تصنيف ومسميات تلك الأبعاد إلا أن الإطار العام شامل للفكرة الأساسية لواقع المناخ التنظيمي.

وقبل أن تعرض لأهم أبعاد المناخ التنظيمي لابد من ذكر عناصر ومكونات ذلك المناخ.

عناصر المناخ التنظيمي:

يشتمل المناخ التنظيمي لأي مؤسسة على مجموعة من العناصر تعتبر المكونات الأساسية له وهي:

١- السياسات والممارسات الإدارية.

٢- الهيكل التنظيمي.

٣- تكنولوجيا العمل.

٤- البيئة الخارجية.

١- السياسات والممارسات الإدارية:

أكدت الدراسات والأبحاث أن النمط القيادي السائد هو أن سلوك الإدارة تجاه المرؤوسين له تأثير كبير في تحديد نوعية المناخ التنظيمي في أذهانهم وإدراكهم. فحينما تتشدد الإدارة في وضع القواعد واللوائح وفي تطبيق الإجراءات التفصيلية أو **أن تضع سياستها الرئيسية بمعزل عن مشاركة المرؤوسين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي يكون حتمياً** وعلى العكس من ذلك إن مارست الإدارة سياسة مبنية على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية، والخاصة بعمل الأفراد فإن شعور الثقة والصراحة المتبادل يساعد كثيراً على إنجاز الأعمال بدرجة عالية الجودة. " وقد أكد كل من (لتوين ١٩٦٨ ,Litwin) و(سترنجر ,Stringer ١٩٦٨) كما أشار (سليمان في بحثه ١٩٨٧م) **بأن الإدارة أو النمط القيادي هو المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهن المرؤوسين.**

٢- **الهيكل التنظيمي:**

أشارت الأبحاث أن للهيكل التنظيمي تأثيراً واضحاً في المناخ التنظيمي فكلما ازدادت هيكلة التنظيم (مثل زيادة المركزية والرسمية وتحكم الإجراءات المكتوبة .. إلخ) **توقعنا مناخاً تنظيمياً سلبياً لدى المرؤوسين، ومما يبرز أو يوضح السلبية معايير الصراحة أو الجدية والانغلاق والتهديد إلى غير ذلك من المؤشرات على سلبية المناخ.**

وقد أشار (لولر Lawler, ١٩٧٤) وزملاؤه كما ذكر (سليمان ١٩٨٧م) أن لكل من: نطاق الإشراف وحجم المنظمة وعدد المستويات التنظيمية إضافة إلى موقع الفرد في الهيكل التنظيمي تأثيراته الواضحة في المناخ التنظيمي وتؤكد دراسة (جورج وبشوب George & Bishop,١٩٧١) أن حجم المنظمة كلما كان صغيراً كانت العلاقات أكثر انفتاحاً وصراحة وزادت الثقة بين الأفراد بالمقارنة مع المنظمات كبيرة الحجم.

٣- **تكنولوجيا العمل:**

إن تكنولوجيا العمل لها تأثيراتها الواضحة في المناخ التنظيمي وذلك إن كانت نمطية وروتينية اتجه المناخ نحو السلبية في نظر المرؤوسين وقلّت الإبداعات ونجد عكس ذلك **إن امتلكت المنظمة تكنولوجيا متطورة باستمرار مما يساعد على زيادة الاتصالات وزيادة الإبداعات وتقبل الفرد لإنجاز مهامه وتطوير إمكانياته.**

٤- **البيئة الخارجية:**

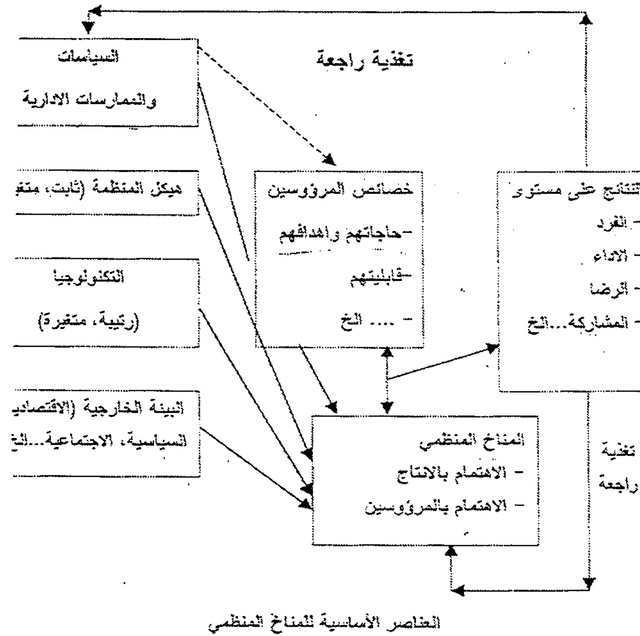
أن لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالنظام أكبر الأثر على مناخه التنظيمي وعلى رؤية المرؤوسين له. **فمثلاً المنظمة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض المرؤوسين مما يؤثر سلباً على أحاسيسهم واستقرارهم** ونفس الوضع ينطبق على الظروف الأخرى من سياسية واجتماعية. أما إذا كانت المتغيرات البيئية الخارجية متصفة بالسلامة والصحة أثر ذلك على دعم

صحة وسلامة المناخ في العمل. ويجب على الإدارة إقامة جسور مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي والمعنوي.

ويوضح الشكل التالي نموذج (ستيرز Steers) الـذي أورد فيـه عناصـر المنـاخ التنظيمي ويمتاز بأنه أكثر واقعية حيث يعتمـد علـى نتـائج البحـوث التطبيقيـة والدراسات النظرية خلال العقد الماضي. كما أشار إليهـا (سـليمان ١٩٨٧م) فـي تعليقه (ص٤٠).

شكل رقم (٣)

نموذج (سيرز Steers، ١٩٦٨- ١٩٧٩م)



العناصر الأساسية للمناخ المنظمي

الأبعاد الإجرائية للمناخ التنظيمي:

استخلصت الباحثة ما ورد عن ماهية الأبعاد الإجرائية الخاصة بالمنـاخ التنظيمـي عبر دراسات (الطويـل، ٢٠٠١م)، (القريـوتي، ١٩٨٩م)، (المغربـي، ١٩٩٥م). وكانت خلاصة التصنيفات في الأبعاد الإجرائية كالتالي:

الأبعاد الإجرائية والنفسية المؤثرة على المناخ التنظيمي:

١- بناء المهام في التنظيم.

٢- اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة.

٣- مرونة التنظيم وقدرته على التكيف.

٤- الانفتاح والتواصل.

٥- التأكيد على الإنجاز.

٦- التأكيد على التدريب والتطوير.

٧- أسلوب المكافأة والعقاب.

٨- أسلوب الأمن ودرجة المخاطر.

٩- الروح المعنوية السائدة في التنظيم.

١٠- التقدير والدعم والتأكيد على التميز والتشجيع.

١- بناء المهام في التنظيم:

ويتضمن ذلك وضع تفاصيل محددة للمهام والأدوار التي يتطلبها العمل وتجديد الخطط المعتمدة لإنهاء الأعمال، ويتعلق بطبيعة المهام أيضاً نوعية هذه الأعمال، وهل هى أعمالاً روتينية مملة لا مجال فيها للإبداع؟ ، أو ذات طبيعة تتيح التجريب والتفكير على تنمية الإبداع وإثارة التحدي؟

٢- اتحاد القرارات وأسلوب الإدارة:

ويعني بها الطريقة التي تحدد بها أسس اتخاذ القرارات وصناعتها ومدى إتاحة ممارسة عمليات التفويض وكيفية الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في سلطتها من تتبع الأسلوب المركزي المتصلب الذي لا يستطيع المرؤوس معه اتخاذ أي قرار أم تتبع الإدارة الأسلوب اللامركزي فتتيح للمرؤوسين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.

٣- مرونة التنظيم وقدرته على التكيف:

ويتضمن ذلك وضوح الأهداف ومرونتها للتكيف والتأقلم لمتغيرات الظروف سواء كانت داخلية أو خارجية، كما يتضمن ذلك استشعار الآفاق المستقبلية ومدى تأثير ذلك على التنظيم وأفراده ومقدرته الإبداعية في التعامل مع متطلبات المستقبل ومجريات الأحداث.

٤- الانفتاح والتواصل في التنظيم:

ويتضمن ذلك مدى إحساس المرؤوسين بقدرتهم على الاتصال وجرأتهم على مناقشة الأمور، وكيفية نمط ونوع الاتصال، هل هو عمومياً تنازلياً ؟ أم يتيح مجالاً للاتصال من أسفل إلى أعلى؟ فإن إتاحة الفرصة للاتصالات يؤدي إلى حرية الحركة وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات والتحفيز على التفكير بعقلانية وانفتاح. ويعطي فرصة للمرؤوسين للتعلم والتطور.

٥- التأكيد على الإنجاز:

ويتضمن التأكيد على الإنجاز وضع معايير موضوعية للترقية والتقدم في العمل وتحديد للأسس التي تعتمد لتحسين أداء الأفراد وسرعة إنجازهم لأعمالهم وحرصهم على ذلك.

٦- التأكيد على التدريب والتطوير:

بوضع الأسس حسب الأولوية لتطوير المرؤوسين من خلال طرق وأساليب متطورة للتدريب مما يساعدهم على الاجتهاد في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

٧- أسلوب المكافأة والعقاب:

إن الهدف من طريقة إعطاء المكافأة أو إيقاع العقاب لابد أن يكون متمشياً ومناسباً، فكلما كان الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج كلما كان المناخ التنظيمي غير صحي ومعطلاً

للإبداع أما إذا أعطيت المكافآت للأفكار الجيدة كلما كان ذلك إيجابياً وفعَّالاً ومجالات للتطوير والإيجابية.

٨- أسلوب الأمن ودرجة المخاطرة:

ويعني ذلك الأسلوب الذي يضفي على جو العمل الاستقرار بوجود ضمانات وظيفية معقولة تساهم في شعورهم بالثقة وإحساسهم بالأمن والتقليل من إحساسهم بالخطورة.

٩- الروح المعنوية السائدة في التنظيم:

إن شعور المرؤوسين بالرضى عن عملهم ودرجة انتمائهم لأدوارهم تقلل من حالات التغيب أو التمارض أو البحث عن مجالات أخرى للعمل في تنظيم آخر.

١٠- التقدير والدعم والتأكيد على التميز والتشجيع:

يتضمن هذا البعد إعطاء المرؤوسين التقدير وإشعارهم باهتمام الإدارة بما يقومون به من أعمال وتشجيع ودعم الكفاءات المتميزة والمبدعة وعدم التضيق عليها كل ذلك من شأنه أن يزيد في صحة ونماء وتطوير المناخ التنظيمي.

وتعددت آراء وأبحاث العلماء حول تحديد أبعاد معينة للمناخ التنظيمي فقد حدد (كوز Koys) و(ثوماس Thomas,١٩٩٣) الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية وردت في (الطجم، ١٩٩٤م) وهي:

١- الاستقلالية (Autonomy) وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل، تحديد الأهداف، ترتيب الأولويات.

٢- درجة التماسك (Cohesion) وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض.

٣- الثقة (Trust) إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضـوح مـع أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية العليا ونقاشهم فـي أمـور شخصـية، وحساسة مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

٤- ضغط العمل (Pressure) إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهـام المناطة به ومستوى الأداء Performance standards.

٥- الدعم (Support) ويعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك من قبل الإدارة.

٦- التقدير: (Recognition) إدراك العضو بأن عطائـه (Contributions) محـل تقدير واعتراف من قبل الإدارة.

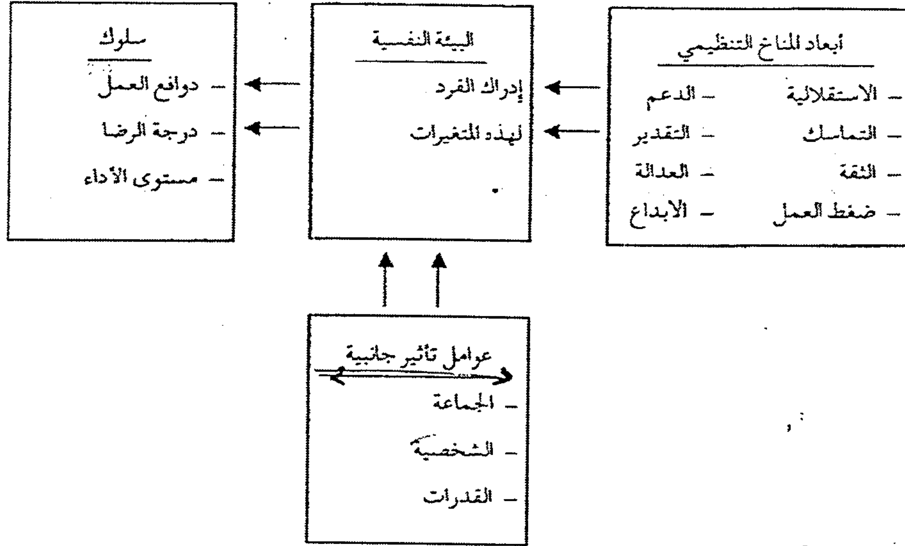
٧- العدالة (Fairness) إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة بأنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين المنسوبين.

٨- الإبداع (Innovation) درجة تشجيع التغيير الهادف والتجديد، ومـدى تحمـل المخاطرة.

وهذه الأبعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسـميته، بالمنـاخ أو البيئة النفسية Pspcho logical climate للفرد. ويقصد بذلك درجة فهم واسـتيعاب وإدراك هذا الفرد لأبعاد المناخ التنظيمي من حوله. وهذا الربط بين المتغيرين يتأثر بجماعة العمل وبشخصية الفرد وبقدراته. وهذه الصورة التي تتكون لدى الفرد عن بيئة عمله تؤثر على سلوكه. دوافع العمل لديه، مدى رضاه وبالتالي علـى أدائـه. والشكل التالي يوضح ذلك (ص ص ٢٤٦- ٢٤٧).

شكل رقم (٤)

(العلاقة بين الفرد وبيئة العمل)



ويتضح مما سبق من خلال العلاقة بين الفرد وبيئة العمل وبما يدركه عنها كما أشار (الطويل ٢٠٠١م) " أن **هناك درجة من الاعتمادية المتبادلة والحساسة بين بناء النظام ومكوناته وبين الاندماج أو الاستغراق الإنساني فيه** Human Involvement فأفراد العمل يميلون أكثر على المحافظة على التزامهم العالي لنظام العمل فقط في حالة كون تصميم بناء العمل محققاً ومشبعاً لمحكات العمل ومعاييره التي تهمهم مثل مشاركتهم في عملية صنع القرار، المساواة، والعدالة والكرامة، الأمن والعمل المتحدي، والاستقلالية، والتفويض، وعمل الفريق.. وما إلى ذلك، وهناك علاقة إيجابية بين **هذه الملامح الداعمة لجو العمل الابتكاري للتنظيم وبين التحقيق الفاعل لمخرجاته.** أما في حالة حدوث تخلخل في أيٍ من البعدين السابقين، فلابد من إعادة تصميم البناء للمحافظة على نوع من التوازن بينهما، حتى ولو اتخذ التعديل شكلاً تقليدياً " (ص٣٢٠).

مقاييس المناخ التنظيمي:

ولمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي في المنظمة قَدَّم العديد من الباحثين أساليب لقياس المناخ التنظيمي وبشكل عام فإن هذه المقاييس إنما تحاول قياس البيئة النفسية التي يعمل فيها العامل (مؤيد سليمان، ١٩٨٧م، ص ٤٣).

ويعتبر أسلوب الاستقصاء كما ذكر (الطجم، السواط، ١٩٩٧م) من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة ومن النماذج التي طورت لقياس طبيعة المناخ التنظيمي نموذج (لتوين Litwin, ١٩٦٨) و(سترنجر Strringer,١٩٦٨). وقد استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء تعديلات تناسب واقع كل منظمة موضوع الدراسة. وتحتوي قائمة الاستقصاء تلك على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الباحثان وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل بُعد. وهذه الأبعاد هي:

١- شعور الفرد تجاه هيكلة المنظمة Organizational Structure بما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة ورجة الروتين Red tape.

٢- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسئولية Responsibility.

٣- إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي (Challenge) والمخاطرة Risk المحسوبة.

٤- شعور الأفراد بوجود سياسية عادلة للمكافآت Rewards والترقيات Promotion.

٥- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة Warmth.

٦- مدى موضوعية المعايير Standards لقياس أداء الفرد والجماعة.

٧- مدى الإحساس بأهمية الاختلاف والنزاعات Conflict كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم.

٨- الإحساس بوجود الدعم والمساندة Support من الرؤساء ورفاق العمل.

٩- مدى شعور الفرد بأهميته وبإنتمائه Identity.

كما تقدم (بيترسون Peterson) و(بيس Pace) مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي وتطرقاً لستة أبعاد تتمثل في درجة الثقة (Trust) والمشاركة (Participation)، المساندة (Support)، مثالية الاتصال (Communication) التشجيع، مستو الأداء (ص ٢٥٥، ص ٢٥٦).

وهناك مقياساً آخر للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي ذكره (سليمان، ١٩٨٧م) قدمه ليكرت (Likert,١٩٦١)، حيث يؤكد هذا العالم ببحوثه الشهيرة على العلاقة الدائمة بين الظروف أو الحالات السلوكية (Behavioral Conditions) والنمط القيادي المستخدم. وقد كانت مقاييسه ولا تزال تتناول سبع مجالات هي: النمط القيادي، الدوافع، الاتصالات، عملية التفاعل والتأثير، اتخاذ القرارات، وضع الأهداف. وفقاً للكيرت فإن النمط القيادي الاستبدادي هو تعبير عن المناخ الاستبدادي. أما النمط القيادي المشارك أو الإنساني فهو الذي يعكس لنا المناخ التنظيمي الإيجابي ويرتبط الأخير عادة بإنتاجية عالية، عوائد عالية ، تكاليف قليلة، إضافة إلى قلة معدلات الغياب ودوران العمل (ص٤٤).

وقد تعددت مقاييس المناخ التنظيمي لاختلاف طبيعة المنظمات وعدم التوصل إلى تحديد معين للأبعاد نظراً لاختلاف المتغيرات الخاصة بالمناخ ما بين منظمة وأخر وخضوع المقاييس للاجتهاد الشخصي المتناقض أحياناً. فلا يزال الجزم بصدق أيٍ منها دون المستوى المطلوب، (حيث أن الجوانب المعنوية والنفسية يصعب قياسها وتظل جزءاً من متغيرات وأبعاد المناخ).

ونجد أن ("هالبن " و "كروفت" Halpin & Craft,١٩٦٣) حددا ستة مناخات قد تسود في النظم الاجتماعية ذكرها (الطويل ٢٠٠١م) وهي:

١- **المناخ المفتوح:** ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر.

٢- **المناخ المستقل:** ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.

٣- **المناخ المنضبط:** ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للأفراد في التنظيم والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من: زيادة الرتابة، وكثرة الأعمال الورقية، وضعف العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بُعد مباشر من قبل المسؤول.

٤- **المناخ العائلي:** ويشير هذا المناخ إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء. فالمرؤوسون هنا يشعرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

٥- **المناخ الأبوي:** ويسود هذا المناخ التأكيد على بُعد الإنتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الإداري أو القائد التأكيد على الاهتمام بالمرؤوسين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام.

٦- **المناخ المنغلق:** يسود هذا المناخ اهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن المرؤوسين، فهم منقسمون على أنفسهم غير مترابطين تنهكهم الأعمال الروتينية الرتيبة، وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في هذا

النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي المرؤوسين أي اهتمام أو اعتبار (ص ص ١٤٨- ١٤٩).

وأشار (الطويل ٢٠٠١م) أن أفضل تلك المناخات هو المناخ المفتوح لأنه يُهيئ المبادرات القيادية.

ومن مميزاته:

١- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.

٢- توفير الحوافز المناسبة.

٣- توفير جو من العلاقات الإنسانية.

٤- تسهيل الاتصالات الفعّالة وسهولة تبادل المعلومات.

٥- اشتراك الأفراد في كل مجالات التخطيط وتنظيم العمل.

٦- النمو المهني والتدريب العملي.

٧- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والازدواج في الأداء (ص١٥١).

المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع:

ولمعرفة ما يجب أن يكون عليه المناخ التنظيمي لكي يصبح داعماً ومنمياً ومحفزاً للإبداع، فلابد أن يتميز بملامح وخصائص ومكونات تجعله جواً دافئاً محتضناً للأفكار الخلاقة مشجعاً لها ومصمماً على إزالة كل المعوقات في سبيل ذلك.

ومن خلال استعراض الباحثة لما كُتب في هذا المجال في توضيح مميزات المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع استخلصت المميزات التالية:

١- عدم التركيز على الهياكل التنظيمية وحُسن ممارسة الاتجاهات البيروقراطية، حيث أنها تعتبر من أفضل الوسائل في التعامل مع الفكر الإنساني المبدع والمتطور،

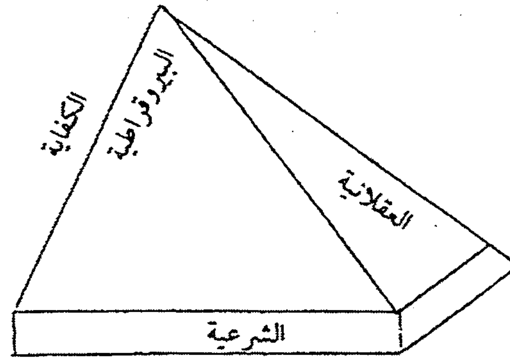
الذي يتصف بالعقلانية ومحاكمة الأمور، والتطلع إلى الكفاية. فالبيروقراطية من وجهة نظر (ماكس فيبر weber, ١٩٤٧) كما ذكر (الطويل ٢٠٠١م) تقوم علـــى قاعـــدة مـــن الشرعية. وتحدها الكفاية والعقلانية. فمبدأ الكفاية متصل بالتكلفة والفاعلية حيـــث أن التكلفة والإنفاق على التنظيم والفاعلية تحقيق التنظيم لأهدافه.

أما مبدأ العقلانية فيرتبط بمفهوم وضوح الأهداف والوجهـــة الشـــرعية لأداء الأعمال.

والشكل التالي يوضح مبدأ البيروقراطية الذي يساعد على تبني الإبداع، ولا يعيقه إن استخدم بالأسلوب والمعنى الصحيح لهذا المبدأ (ص ٨٣).

شكل رقم (٥)

المبادىء الأساسية للبيروقراطية



٢- عدم التشديد على إجراءات العمل المعياري، وعدم الالتزام المرضي بـــالقوانين والتعليمات والإجراءات.

٣- عدم كبت نماذج الأدوار الملائمة للإبداع.

٤- توفير المواد والأدوات والوسائل المتطورة اللازمة.

٥- الاعتماد على الاتصالات المفتوحة والسماح بتدفق المعلومات الصحيحة والتـــي تخدم التنظيم.

٦- دعم العمل الإبداعي بالمكافآت المناسبة تقديراً للنجاح.

٧- عدم تطبيق نظام العقوبات الصارمة تجاه الأخطاء، مما يـؤدي إلـى تجنـب المبادرات غير الرسمية الإبداعية.

٨- التأكيد على القيم التي تمنع المخاطرة.

٩- توفير نمط قيادة محفز على الإبداع عن طريق تشجيع مبادرات المرؤوسـين، واتباع أساليب المشاركة وإثارة دوافع الإنجاز. وتعويض السلطة باتباع أساليب الإشراف العام والإدارة بالأهداف.

١٠- وضوح الأدوار، والمسئوليات، وخطوات السلطة، والعلاقـات، والمرونـة والتكيف، والتفاعل مع البيئة. مما يؤدي إلى فاعلية جـو الإبـداع واسـتمرار حيوية المنظمة وبقاءها.

١١- توفير نظم النمو والترقي بالمنظمة والعمل على زيادة مهـارات المرؤوسـين وتنمية قدرات الإبداع لديهم.

١٢- توفير التحرر من الرقابة والتقييم.

١٣- السماح للمرؤوسين بالمرح واللعب والاسترخاء.

١٤- تشجيع بيئة منفتحة خالية من السلوك الدفاعي.

١٥- تجنب الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة.

١٦- التذكر بأن الناس متفاوتون في استخدام استراتيجيات مختلفة لتعزيز إبداعاتهم وتنميتها.

أبعاد المناخ التنظيمي:

١- الاستقلالية ٢- الثقـة ٣- الدعـم

٤- التقـدير ٥- العـدالة

(١) الاستقـــلاليـــة: Autonomy

تمثل الاستقلالية بعداً هاماً من أبعاد المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع حيث أشار (يونس ٢٠٠٢م) أن "عنصر الاستقلالية يؤثر في تمييز الشخصية الإبداعية عن غيرها. إذ أشار أكثر من ٧٠٪ من علماء البحث والتطوير والذين ساهموا في دراسة الإبداع، أن الاستقلالية تعد أهم العوامل التي تخلق الإبداع عند الفرد. والاســـتقلالية هي حرية اتخاذ القرار وانفراده في تقرير قراراته اليومية. وتُعد الحرية فـــي هـــذا المعنى أحد الدوافع الداخلية للفرد وحفزه للعمل. وشهدت شركة (Berkeley) لإنتـــاج شاشات الكمبيوتر إلى أن منحها العاملين قدراً كبيراً مـــن الاســـتقلالية فـــي اتخـــاذ القرارات الفنية أدى إلى إسهامات كبيرة في ابتكار شاشات خدمـــة Screen Savers جديدة تماماً، فضلاً عن برامج حاسوبية جديدة، كما أن دعاة إدارة الجـــودة الشـــاملة يجدون في الاستقلالية عنصر تشجيع للإبداع والابتكار" (ص٢١٥).

وأضاف (يونس ٢٠٠٢م) أن المنظور العالي Global view للاستقلالية فـــي حدود الشركات اليابانية يؤكد على أن المخرجات الإنتاجية الجديدة هى في الأســـاس جاءت نتيجة استقلالية التفكير في تطويرها. وعلى الرغم من تجـــاوز هـــذا المبـــدأ للإدارة التي تسعى إلى التفكير الجمعي Group thinking، إلا أن الأمر يتقاطع مـــع بعض الممارسات التي دونتها البحوث والدراسات بهذا الخصوص (ص٢١٥)

كما إن الاستقلالية في التفكير واتخاذ القرار لم تكن على النحو الذي يمـــارس دون ضـــوابط تهذبه وتفعله وإنما يعمـــل هذا المبدأ تحت مشورة الإدارة. وقد أورد يونس (٢٠٠٢م) عن (George & Gareth, ١٩٩٦) السياق الآتي:

أ- التأكد أن الفرد يمتلك قدراً مهماً من المعرفة التي تؤهله للتفكير في المستقبل.

ب- تزويد المرؤوس بالتغذية العكسية (الرجعية) حول ما الذي يفعله.

جـ- التأكد من أن هذا الحافز يفعل فعله لدى الفرد.

د- تزويد المرؤوسين بصورة واضحة عن العوائد التي تحققها أفكارهم الجديدة سواءً سلباً أو إيجابياً (ص ٢١٦).

وذكر (آل مذهب ٢٠٠٢م) في ترجمته لكتاب الإداري المسؤول عن (كوبر Cooper,١٩٩١) أن الاستقلالية الذاتية تتألف من ثلاثة عناصر رئيسية يحتاج إليها الأفراد لتوضح لهم حدود مسئولياتهم الإدارية وولائهم نحو المنظمة وهى:

أولاً: حدود المنظمة وغرس هوية قادرة على تجاوز تلك الحدود.

ثانياً: وضوح آلية قانونية وتنظيمية تعمل على الحد من سلطة المنظمة. وعلى حماية حقوق الأفراد العاملين بها.

ثالثاً: الوعي الذاتي تجاه القيم، والحقوق، والاحتياجات، والالتزامات داخل المنظمة وخارجها (ص ٢٦٠).

(٢) الثــــقــــة:

يعد مفهوم الثقة من المفاهيم الرئيسية والهامة التي تمثل بعداً أساسياً من أبعاد المناخ التنظيمي- ويعود هذا المفهوم للعالم (روتر Rotter, ١٩٦٧) كما أشار الطجم، والسواط (١٤١٧هـ(- ويعني به التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن العمل الموعود به شفهياً أو كتابياً من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه.

وثقة الأفراد العاملين بالمنظمة تؤثر على مشاعرهم وروحهم المعنوية، "ويتم بناء هذه الثقة والتصورات الإيجابية من خلال جملة من المتغيرات الأساسية ذكرها كل من (سهيله وعلي ، ٢٠٠٠م) وهى: عدالة الإدارة في التعامل مع الأفراد العاملين، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وفقاً لقدراته وجهوده واهتماماته، وإتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في صنع القرار من خلال تقديمهم

للمقترحات الخاصة بعملهم، حيث أن المقترحات والتعبير عن الرأي في حرية تبرز الكفاءات والقدرات والمواهب التي تستفيد منها المنظمة في نجاحها وتطورها.

إن التطور والتقدم في المنظمة يؤدي بها إلى إبراز سمعتها وكفاءتها بين المنظمات الأخرى في المجتمع، مما يكون له أثره في اعتزاز الأفراد بانتمائهم إلى مثل هذه المنظمات حيث شعروا بأن نجاحهم هو من نجاحها، مما ينعكس على روحهم المعنوية، فيتفانوا في خدمة المنظمة ويسهموا في زيادة إنتاجها.

مما سبق يتضح أن الثقة التي تعطى للفرد من المنظمة ويدركها يستطيع بها الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم ومستوياته الإدارية العليا، ويناقشهم في أمور شخصية وحساسة مع الطمأنينة بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

وقد اعتبر العالمين (كوز، وتوماس Thomas & Koys,١٩٩٣) الثقة من الأبعاد المهمة في تكوين الجو الملائم في المناخ التنظيمي. كما أشار إلى ذلك كلاً من: (الطجم والسواط) (ص ٢٤٦).

وتطرق لموضوع ومفهوم الثقة في السنوات الأخيرة العديد من النظريات التنظيمية (السواط والطجم، ١٤١٧هـ) فقد وصف (ماسلو Maslow,١٩٧٠) تحقيق الذات الإنسانية بأنها الذات التي تستحق الثقة وفي نفس الوقت تستحق ثقة الآخرين. أما (ماكريجور Mcgreoger,١٩٧٦) فقد أشار في نظريته (y) عن مفهوم الثقة لدى العاملين. كما تحدث (ليكرت Leker) عن الارتباط بين نجاح المجتمع الصناعي وبين المديرين والقادة الإداريين على إذكاء وتطوير روح الثقة بين العاملين ومنظماتهم" (ص٢٦٧).

وأشار أوش في نظريته (Z) (Ouchi, ١٩٨١) عن فلسفة الإدارة اليابانية القائمة على مفهوم الثقة، مبيناً العلاقة القوية بين الإنتاجية والثقة. وهناك العديد من الدراسات الأخرى التي أشارتَ إلى أهمية مفهوم الثقة (الطجم، السواط، ص ٢٦٧).

وقد تناولت الدراسات بُعد الثقة فتطور من المستوى الفردي والجماعي إلى مستوى المنظمات فمثلاً نجد أن الثقة، على مستوى الفرد أي في العلاقات الشخصية بين الأفراد، مثل: الأستاذ وتلميذه، والطبيب ومريضه، والرئيس ومرؤوسه. فوجود الثقة تؤدي إلى: الاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع، والابتكار والتنبؤ النفسي ضد الأخطار. ومن أهمية وجود الثقة بين الأفراد التصدي لحل المشاكل.

أما الثقة على مستوى الجماعات فإنها تؤدي إلى التغيير والتطوير، فهي عاملاً رئيسياً في تسهيل عمليات التغيير حيث تؤدي إلى تماسك الجماعة، وبالتالي تتوفر الرؤية المشتركة طالما أن الأفراد يتصرفون وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق.

وهناك مؤشرات تدل على وجود الثقة في المنظمة، ذكره (الغامدي ١٩٩٠م) في بحثه وهي:

١- الصدق وعدم المبالغة في عرض المعلومات.

٢- الاحترام الجيد بين الإدارة والعاملين.

٣- المشاركة في صنع القرارات.

٤- التمسك بالعقيدة الإسلامية.

٥- ارتفاع المستوى الثقافي للمديرين.

٦- الدعم المادي والمعنوي للعاملين.

٧- تقدير الجهود المبذولة للعاملين.

٨- وضوح السياسات والإجراءات لأداء العمل.

٩- توفر فرص الترفيه وتطوير المهارات.

١٠-ثقة الإدارة في قدرات العاملين.

١١-تفويض السلطة وتشجيع الابتكار (ص ١٥).

يتضح مما تقدم أن مفهوم الثقة يُدَّعم بأبعاد أخرى، مثل: التقدير، والاحترام والمشاركة، وإتاحة فرص الترقي، والدعم المادي والمعنوي، وتشجيع تقديم الأفكار والاقتراحات التي تساعد على نمو الإبداع في المنظمة. وأشار (الطجم ١٤١٧هـ) أن " زيادة الرصيد من الثقة ينمو كما نادى (أرجيرس Argyris,١٩٦٤) من خلال: " العلاقات بين المجموعات والانفتاح والشعور الحقيقي مع النفس ومع الآخرين، وعدم اللجوء إلى تقييم الآخرين وانتقادهم" (ص ٢٧٥).

(٣) الدعم: (Support)

ويفسَّر الدعم التنظيمي بمدى إدراك الأفراد بأن المنظمة تهتم بهم وتثمن مجهوداتهم ومساهماتهم، وتعتني بهم وترعاهم" (Eisenberger,elal, ١٩٩٠).

وتوصلت دراسة (Shore & Wayne, ١٩٩٣) التي أشار إليها (ريان ٢٠٠٠م) في بحثه إلى أن الدعم التنظيمي Organizational support كان من أهم العوامل ذات الصلة بالسلوك التنظيمي ويبين أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً موجباً بإدراك الأفراد للدعم التنظيمي وأثبتت دراسات مماثلة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي الوجداني ودرجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي.

وتتمثل محكات قياس الدعم التنظيمي بمقياس (Howkins, ١٩٩٨) كما أشار (ريان ٢٠٠٠م) بعبارات محددة نستخلص منها الآتي:

١- اهتمام المنظمة باحتياجات العاملين التي يعبرون عنها وتتعلق بأعمالهم.

٢- قبول الأفكار والاقتراحات التي يبديها العاملين.

٣- تقدير إنجازات العاملين.

٤- تقدير المنظمة للمجهودات الإضافية للعاملين.

٥- اهتمام المنظمة بصالح العاملين والعمل على رفاهيتهم (ص ١٤٣).

ويعتبر الدعم من الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية حيث أن دعـم الإدارة العليا للعاملين وتحَمُّل الاختلافات بينهم والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة كل ذلك يعتبر عاملاً إنسانياً يُضفي مناخاً إيجابياً.

وما أبعاد (الاستقلالية، الثقة، العدالة) إلا مكملات لبعضها البعض في تعزيـز الدعم والمساندة من الإدراك لجميع العاملين بها.

(٤) التقـديـــر:

هو أحد أبعاد المناخ التنظيمي الصحي والجيد. واعتبره كل من (كوز وتوماس Koys & Thomas,١٩٩٣) أحـد الثمانية أبعـاد للمنـاخ التنظيمي أو البيئة النفسـية (Psy chological climate) ، كما أطلقا عليها.

ويرتبط مفهوم التقدير بمفهوم التحفيز المعنوي moral motivation الذي يعني كما أشار (مرعي ٢٠٠٣م) أن "كل ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيهـا مـن أشكال التقدير والتكريم المختلفة والتي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات، والخـدمات الترفيهيـة، والنشـاطات الاجتماعيـة، والترقيات الوظيفية، والتدريب المهني، والهدايا، وأشكال التكـريم المتعـددة التـي تميزهم عن غيرهم" (ص ٣١).

ويهدف التحفيز المعنوي الذي يرادف التقدير أو يعتبر الشكل الشامل للتقـدير إلى التمييز بين الأشخاص وتشجيع التنافس بينهم ورفع مستوى الفاعلية للأشـخاص ذوي الأداء المتوسط ويزيد من ولاء الأفراد لمؤسساتهم.

(٥)العـدالـة: Fairne

- إن ركون العمل القيادي وممارساته إلى مقررات الإسلام الشرعية تجعل لكل مصلحة مشروعة حقيقية تظهر أو مفسدة تطرأ، فإن الشرعية الإسلامية تبيح إيجاد الحكم لتحقيق تلك المصلحة، ودرء هذه المفسدة. ويقول في هذا الفقيه ابن القيم "الشريعة عدل الله بين عباده، ورحمته بين خلقه" (يونس، ٢٠٠٢م، ص ٣٣)

- والعدالة لابد أن تكون مقرونة بالمحبة. ووصفها "بيلي" (Bailey, ١٩٦٥) بأنها أهم الخصائص الأخلاقية الأساسية بالنسبة للعاملين في الخدمة العامة، وقال أنه يجب أن ينظر إليها على أنها "مبدأ أساسي فوق كل المبادئ الأخرى" (p.p ٣١٣).

وأشار آل مذهب في ترجمة لكتاب كوبر (Cooper,١٩٩١) إن هذه الخاصية تمثل القدرة على موازنة الالتزامات الجريئة والمعاملة المتساوية للجميع، مع الأخذ في الحسبان الاختلافات الفردية الكبيرة، وإذا كان واجبنا هو خدمة الجمهور، فيجب أن نستخدم احتياجات المواطن الواحد كمعيار لتحقيق العدالة للجميع. وإن الخدمة العامة غير القادرة على مزج النظام والعدالة مع الشفقة سوف تؤدي إلى نوع من البيروقراطية التي تشابه عمل الرجل الآلي" (ص ١٩٥).

وأشار (زويلف، ١٩٩٦م) أن العدالة والمساواة Fairness and Equity من المبادئ الأساسية للإدارة والتي استخلصها (فايول Fayol, ١٩٦٥) خلال سنوات الخبرة التي قضاها في العمل وكانت أربعة عشر مبدأ إدارياً وأكد على ضرورة توفر العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم ليؤدوا أعمالهم وواجباتهم بإخلاص وولاء (ص٤٥).

والعدالة التنظيمية كما ذكر (meyer & Allen, ١٩٩٧) تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم وتعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل وأشار (Greenberg, ١٩٩٠) أنها تشمل كلاً من العدالة الإجرائية Procedural Justice والعدالة التوزيعية Distributive. فالعدالة الإجرائية تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة، أي أنها عدالة الوسائل التي توصل

إلى النهايات أو النتائج المرغوبة، أما العدالة التوزيعية فتشير إلى العوائد أو النهايات المترتبة على الوسائل والعمليات (العدالة الإجرائية). ومن ثم فإن العدالة التنظيمية هى مزيج من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية (ص ص ٣٩٩-٤٣٢).

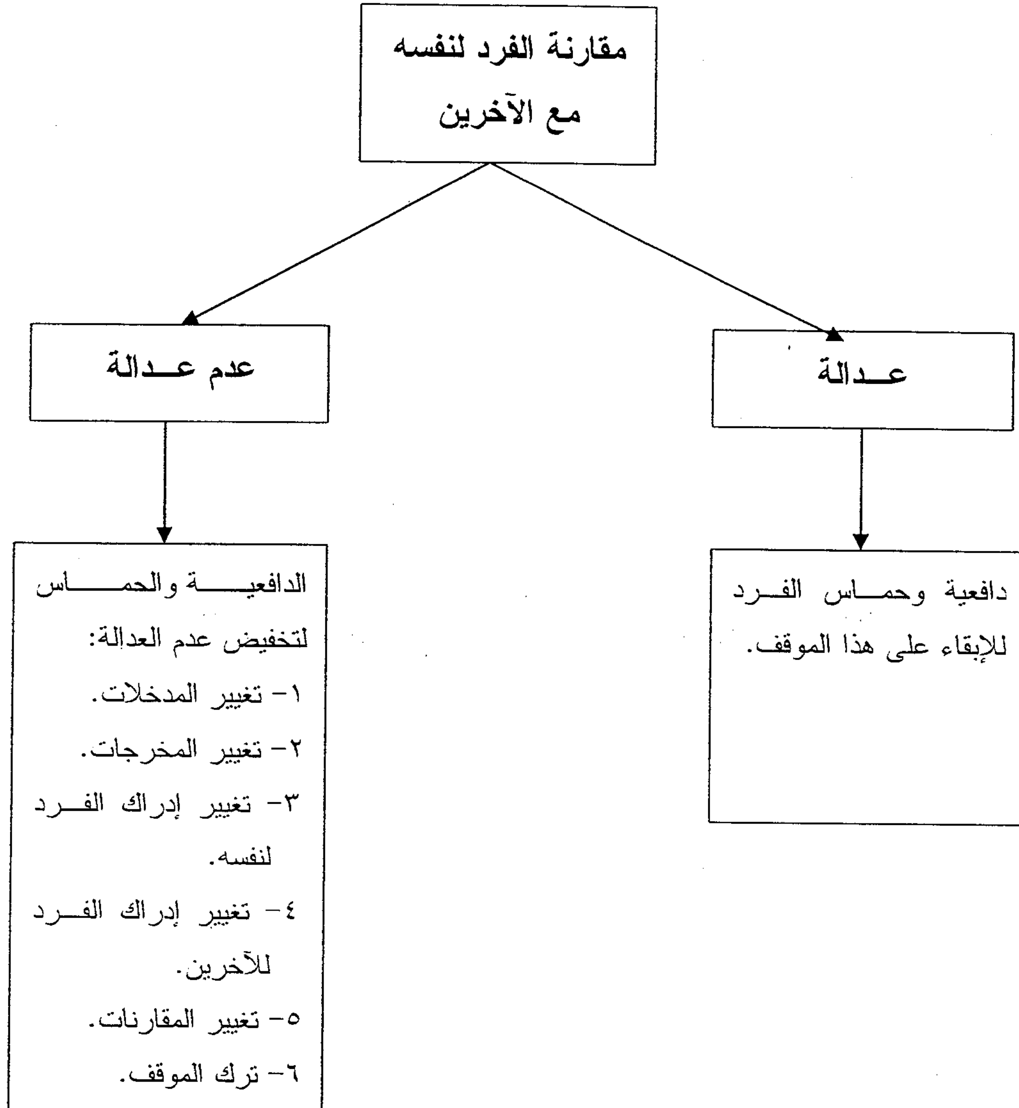
وفي الفكر الإداري المعاصر كانت نظرية العدالة لأدمز (Adams, ١٩٦٣) من أهم النظريات للدافعية في المنظمات (The Equity Theoryof motivation) وتقوم النظرية على مسلمة أساسية وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة. وتعرَّف نظرية العدالة بأنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. أما عدم العدالة فتعرَّف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين.

واستخدمت هذه النظرية كما ذكرت (راوية حسن ٢٠٠٢م) في عمليات المقارنة الاجتماعية وقد وصف (أدمز) عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات. وتمثل المدخلات Inputs إسهامات الفرد للمنظمة مثل التعلم، الخبرة، الجهد. الولاء، أما النواتج (Outcome) فهى تمثل ما يحصل عليه الفرد مقابل خدماته مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية، المكافآت الداخلية (المعنوية) (١٢٨).

ويمثل الشكل التالي الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة (راوية حسن، ٢٠٠٢م، ص ١٣٠):

شكل رقم (٦)

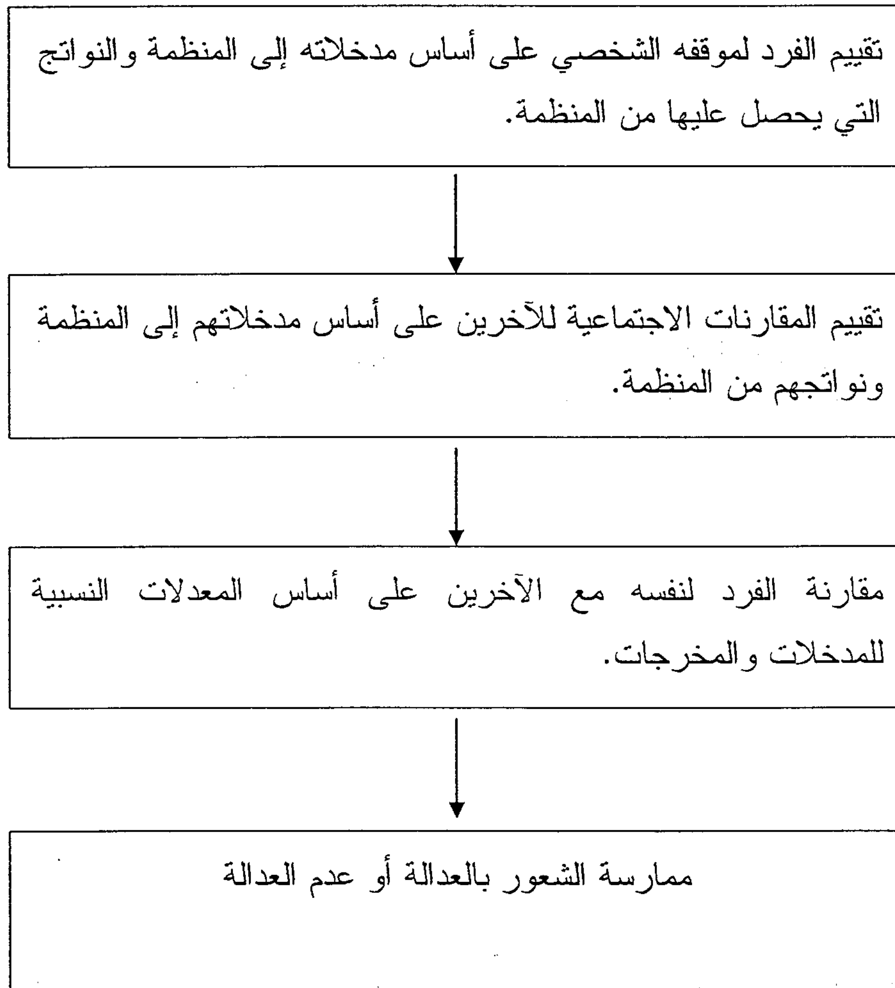
الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



ويمثل الشكل التالي تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة في عملية تتكون من أربعة خطوات: (راويه حسن، ٢٠٠٢م، ص ١٢٧) .

شكل رقم (٧)

(تشكيل إدراك العدالة)



(تشكيل إدراك العدالة)

ويتضح مما تقدم أهمية تحقيق العدالة في المنظمات من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية والنجاح للمنظمات حيث أنها من الأبعاد الأساسية لجعل مناخ العمل صحياً ومنتجاً وإبداعياً.

الجـزء الثـاني :

الدراســــات السابقــــة

تعتبر الدراسات السابقة لأي موضوع بحثي بمثابة المرتكز الأساســي لــدعم انطلاق الأفكار البحثية وتنوع مصادر نتائج تلك الأبحاث فــي عالمنــا المعاصــر والزاخر بالمعرفة وتطور وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يحتم علينا مواكبة ذلك التطور ومتطلبات الإدارة الحديثة بمعرفة سمات العصر الحديث التــي تؤثر بدورها في الإدارة وتتفاعل معها لتحقيق الموائمة الهادفة لمواجهــة كــل مــا تفرضه تلك السمات من تحديات.

وأهم هذه السمات كما ذكرها (عبد العال ١٩٩٢م) في بحثه " التقدم العلمــي والتكنولوجي، الاتجاه نحو مزيد من التخصص، تطور نظم المعلومات والاتصالات، سرعة تحقيق الأهداف، زيادة الاهتمام بالبحث العلمي، زيادة حاجات الإنسان" (ص٣٥).

وبالطبع فإن هذه السمات تتزايد نسبتها ونسبة الحاجة إليها يومــاً بعــد يــوم نتيجة للتطور الهائل الذي يحدث الآن في عالم الاتصالات.

وقد نال موضوع القيادة الإبداعية وما ينبثق عنها من مميزات، الكثيــر مــن اهتمام الباحثين، وقد عُقدت في الآونة الأخيرة عدة مؤتمرات وذلك للوقــوف علــى التحديات التي تواجه الإدارة العربية منها:

مؤتمر "الإبداع والتجــديد في الإدارة العــربية" الذي عُقــد في نوفمبر عام ٢٠٠٠م بإشراف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وتلاه مؤتمر ثانٍ بعنوان "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ٢٠٠١م". وعقد المؤتمر الثالث في عام ٢٠٠٢م بعنوان " القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية". والمؤتمر العربي الرابع في الإدارة بعنوان "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي" في عام ٢٠٠٣م. وتضمنت تلك المؤتمرات العديد من الأبحاث المميزة والتي تدل على الرغبة الصادقة في التطوير والتجديد وحفز التفكير المبدع وإيجاد المناخ القائم على المشاركة، والحرية في إبداء الآراء لكل المستويات والتخصصات.

وستتناول الباحثة في هذا الجزء من البحث عرض لبعض الدراسات السابقة في مجال متغيري الدراسة: "القيادة الإبداعية" و"المناخ التنظيمي".

ويمكن تصنيف الدراسات السابقة على ثلاث محاور:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالقيادة والإبداع.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمناخ التنظيمي وأبعاده.

المحور الثالث: دراسات تتعلق بالعلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي.

المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالقيادة والإبداع:-

[١] دراسة(" بسيوني " ١٩٩٢م):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى النضج القيادي الذي وصلت إليه الإدارة السعودية، وتحديد الإمكانيات والأساليب الفعَّالة لإيجاد وتنمية القيادات الإدارية. وكذلك تحديد المحتوى التدريبي اللازم للقادة الإداريين.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن: التحليل الإحصائي لم يُظهر أي فروق جوهرية في النضج القيادي بين كل المديرين السعوديين باستثناء بعض المديرين تبعاً لحصولهم على دورات تدريبية مكثفة.

وبيّن الباحث أن ذلك يؤكد ضرورة الاعتماد على التدريب والعمل على زيادة النضج القيادي.

وأثبتت نتائج هذه الدراسة وجود فروق جوهرية بين المديرين تبعاً لحصولهم على دورات تدريبية مكثفة في التدريب الإشرافي على مستويات النضج القيادي.

وهذه الدراسة لم تتفق مع الدراسة الحالية والتي تهدف أساسا إلي التعرف علي القيادة الإبداعية من خلال توفير المناخ التنظيمي المنتج للإبداع القيادي، وذلك من منظور الفكر والإدارة السائدة الآن.

[٢] دراسة (Litterest ١٩٩٣) :

اهتمت هذه الدراسة بالإبداع ورئيس القسم الأكاديمي مجالات: التحدي والفشل. وناقشت أهمية الإبداع في عمل رئيس القسم الأكاديمي، وسمات القيادة الإبداعية حيث حاول كثيرون تحديد سمات متنوعة للقائد المبدع مثل اتجاهات ومهارات عقلية، ومهارات الاتصال، ومهارات إدارية، وشخصية، علاوة على خصائص المناخ التنظيمي.

وأوضحت هذه الدراسة أن من طرق اكتساب مهارات الإبداع هو الاعتراف بأن انطباعات الإدارة التقليدية لم تعد ملائمة كنموذج تربوي.

وأن من طرق تشجيع الإبداع هو تحديد مجموعة محددة من السمات (إدراكية، انفعالية، ثقافية، بيئية، عقلية، تنظيمية) للتفكير الإبداعي. بالإضافة إلى جوانب هامة مثل (الإدراك المشاعري والثقافة والبيئة والمستوى الفكري والتعبيري والتنظيمي لبناء التفكير).

وأن على رؤساء الأقسام أن يهتموا بالظروف التي تسمح بتعزيز الإبداع، وعليهم أن يتعاملوا مع وظائفهم على أنها حالة من التحدي وفرصة للتنمية الشخصية.

وكانت نتائج الدراسة: أن أحد الطرق لاكتساب مهارات الإبداع هو الاعتراف بأن انطباعات الإدارة التقليدية لم تعد ملائمة كنموذج تربوي.

أن هم الطرف لتشجيع الإبداع هو: تحديد مجموعة محددة تشمل (سمات إدراكية- انفعالية- ثقافية- بيئية- عقلية- تنظيمية للتفكير الإبداعي).

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في رؤية واحدة وهى أن الإبداع لا يتحقق مع الإدارات الجامدة، والتي لا تأخذ بالمعاصرة الإدارية ، ولا تحقق الجو التنظيمي المفرز للإبداع والابتكار والتجديد .

[٣] دراسة " جميل ، شاهين" (١٩٩٥م):

حول تطوير أداء القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الاتحادية في دولة الإمارات المتحدة، وانتهت هذه الدراسة إلى بيان رؤية المديرين من أجل تطويرهم وعدم الاعتماد على برامج التدريب فقط. ومنها: رفع الغبن الوظيفي عن طريق تحديد فترة زمنية للترقية، والتحريك الدائم للمديرين، وتغيير مواقعهم الوظيفية بشكل مستمر، ومساعدة المديرين وإفساح المجال لهم للتنمية الذاتية، وتحقيق الأمن الوظيفي، ومنحهم التقدير اللازم، ووضع معايير خاصة بتقويم أداء المديرين.

تقترب هذه الدراسة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية في كونها تعتني بالقطاعات المختلفة للقوة العاملة (العدالة الوظيفية، الثواب، العقاب، المكافأة، التقدير، التقييم، وضع المعايير الوظيفية) ، كل ذلك إلى جانب اتباع الأساليب الحديثة للإدارة ، حيث يتحقق الإبداع من خلال إدارة علمية عصرية مرنة.

[٤] دراسة (" الفياض" ١٩٩٥م) :

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري في الشركات المساهمة الأردنية التي تعمل في المجال الصناعي باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أ- يدفع المديرون شركاتهم نحو الإبداع بتقديم تسهيلات إدارية، ونشر لثقافة المنظمة، وتشجيع وتبني الإبداع في تلك الشركات.

ب- إدراك المديرون لدور الإبداع في تطوير شركاتهم.

جـ- وجود علاقة إيجابية أو دالة إحصائياً بين إدارة الفريق وبين الإبداع الإداري.

د- وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً بين الإدارة المتساهلة وبين الإبداع الإداري.

آثرت هذه الدراسة التشجيع والتطوير وتحقيق الأهداف ، باعتبارها إدارة صناعية لمجموعة شركات أردنية ، وبينت أهمية الإدارة الفريقية لتحقيق الإبداع ، والذي لا يتحقق أو يتحقق ببطء في ظل الإدارة المتساهلة المتسيبة.

[٥] دراسة(" مخامرة، أميمه الدهان" ١٩٨٨م) :

عنيت هذه الدراسة بالعوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية. وتوصلت إلى الآتي:

أ- تشجيع هذه الشركات للعاملين بها على الإبداع.

ب- من أهم الأسباب المؤثرة سلباً على ظهور البوادر الإبداعية لدى العاملين الخوف من الفشل ومن رفض أفكارهم.

جـ- إن الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري من معيقات الإبداع.

تتطابق هذه الدراسة إلى حد كبير مع الدراسة السابقة (دراسة الفياض) كونهما إدارتان أردنيتان للشركتين إحداهما صناعية والأخرى مساهمة، لكنهما يسعيان لتحقيق الإبداع من خلال التشجيع وقبول الأفكار والمقترحات العمالية وإخضاعها للدراسة والبحث.كما انهما يبتعدان عن الخوف والفشل والجمود وعدم المرونة وإزالة معوقات العمل . وهذا الذي تتبعة الإدارة الإبداعية وسيلة لنجاحها .

[٦] دراسة (" ماكفادزين" ١٩٩٨م) :

وتهدف هذه الدراسة إلى: حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات. وتعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي. ومعرفة طرق وأساليب تحسين الإبداع داخل المنظمات.

وشرحت الدراسة الخط المتواصل للإبداع عن طريق أنواع التكنيكات (حفظ المنظور) وتجديده ثم (كسر المنظور) . وأوضحت هذه الدراسة أن حفظ المنظور لا يمثل تغيير وجهة نظر المشارك، أما تمديد المنظور فيعني تمديد حدود المشكلة، أي بإدخال عناصر وعلاقات للمشكلة ثم كسر المنظور الذي يعني هدم المشكلة وتوليد أفكار جديدة للوصول إلى حلول بطريقة إبداعية ويستخدم من المشاركون ذوو

الخبرة. وهذا المنظور العقلي يعمل على تنمية المناخ داخل المنظمات وتطوير ثقافة إبداعية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تقرير أن الإبداع يتحقق من خلال إدارة داعية في مناخ تنظيمي جديد مع اشتراك فئات عمالية في حل المشكلات .

[٧] دراسة (" عسَّاف" ١٩٩٥م) :

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة وتنميته على مستوى الأفراد والجماعات، وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي لإبراز الأفكار التي تضمنتها الدراسات الرئيسية .

وتوصل الباحث إلى أن:

١- الإبداع لا يرتهن بدولة أو شعب أو أفراد دون آخر، بل هو حالة بشرية وطاقة كامنة داخل كل فرد مهما كان لونه وعزمه. والاختلاف يكمن في مدى القدرة على توفير العوامل التي تقف أمامه ليكون تقليد حياة ومدخلاً للمستقبل.

٢- أبرز أهمية حل المشكلات بصورة إبداعية في تنمية مهارات الإبداع.

تقرر هذه الدراسة أن الإبداع ملكة فردية شخصية لا علاقة لها بجنس معين ، بل هي طاقة فردية كامنة وان الإبداع الفردي الذي هو استعداد شخصي وصفة مكتسبة يمكن أن تتطور وتتعزز مع المناخ الإداري الصافي والخالي من المشكلات التي تتابع الإدارة الحديثة حلها تباعا وباسمرار .

[٨] دراسة (" محمد" ١٩٨٨م) :

عنيت هذه الدراسة بالعلاقة بين القدرة والتفكير الإبتكاري لدى المدير وكل من نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث هى:

١- عدم وجود ارتباط بين القدرة على التفكير الابتكاري وطبيعة نشاط المنظمة.

٢- يوجد ارتباط بين القدرة على التفكير الابتكاري وأنماط القيادة الإدارية سواء كانت موجهة نحو العمل أو العاملين.

٣- هناك علاقة بين النشاط الذي يقوم به المدير وقدرته على التفكير الابتكاري.

نظرت هذه الدراسة إلى الخبرة التي يجب أن تتوفق مع طبيعة مع المشروعات . وهذه واحدة من المهام الدقيقة للإدارة ، والتي تتعلق باختيار العاملين وتقييم خبراتهم وفقا للمتطلبات الوظيفية .

[٩] دراسة (" دياب، نعمه خضيرة، فلاح ذياب" ١٩٩٥م) :

عن التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع. وتركزت مهمة الدراسة في قياس تأثيرات فلسفة الإدارة في مستوى الإبداع التنظيمي عبر متغيري: السلوك القيادي والتركيب التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها:

١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين فلسفة وأبعاد التركيب التنظيمي بصورة عامة.

٢- عدم وجود تأثير للتوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في درجة الإبداع بالنسبة لـ (التغير، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) في حين كان هناك تأثير للتوافق في بعدي الإبداع (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، وروح المجازفة).

٣- إن التوافق بين فلسفة الإدارة وبين التركيب التنظيمي لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى الإبداع

تبين هذه الدراسة أن النمو الإبداعي يتسارع مع السلوك الإداري المعاصر ومن خلال شجرة تنظيمية وظيفية متسقة.

[١٠] دراسة (" فرج" ٢٠٠٠م) :

عن الابتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين وتناول الباحث ثلاثة أبعاد هي:

أ- الابتكار والتجديد في الإدارة الجديدة.

ب- الشخصية العربية الإدارية في ميزان الابتكار والعولمة.

جـ- العولمة وميزان القوى النفسية والثقافية: تهديد أم فرصة.

ويوضح الباحث مسؤولية المنظمة في اكتشاف المبتكرين وتنمية الابتكار الجماعي وعوامل تحولها إلى منظمة ابتكارية حيث كانت نتائج بحثه لتحديد أولويات القيم الموجهة للسلوك في دراسته الميدانية التي تتألف من (١٥٤) مديراً مصرياً فقد جاءت قيم الابتكار والجمل والبحث العلمي في ترتيب متأخر.

وأوضح الباحث في سياق الأبعاد الرئيسية لبحثه أن السمات البارزة للشخصية العربية وهى (الحدس، المنطق، التبعية، القناع، القلق، الفجوة بين الدين والتدين)، وأكد أن الرصيد الحضاري العربي يساعدنا ويزيد من قوتنا لنحوّل العولمة إلى فرصة لتحقيق مكاسب قيمة على الساحة العالمية.

تناول هذا البحث تحديث الإدارة العربية لمواءمة متطلبات العولمة لكن نتائج هذا البحث أثبتت أن قيم الابتكار والبحث العلمي لم تتحمل الترتيبات المتقدمة.

[١١] دراسة (" الطعامنة، يونس" ٢٠٠١م) :

وهى دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي. ويهدف البحث إلى بلورة مفهوم الإبداع على أنه خيار استراتيجي أمام القائد الإداري العربي والتعرف على مواقف وآراء وممارسات القائد الإداري العربي حول معوقات الإبداع، ودراسة الأثر الذي يتركه التمكين على الإبداع ومن نتائج البحث ما يلي:

١- هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطار عربي ولكنها بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها ضمن ظروف عمل الإدارة العليا بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. لأن لكل بيئة عوامل إنبات للإبداع حسب الإطار التشريعي.

٢- على الرغم من غياب مفهوم التمكين عند التطبيق الفعلي لدى المبحوثين إلا أن آرائهم بخصوص أهمية التمكين كانت واضحة لأن معظمها يميل إلى التأكيد المطلق على وجود عناصر التمكين وهذا يبعث الأمل والطموح لتعزيز هذا المدخل.

٣- أظهرت النتائج الكثير من معيقات الإبداع، وفي أغلبها تشير إلى تردد الإدارة العليا من الانطلاق السريع في تنفيذ فلسفة التمكين أو التسليم بنتائجه.

٤- أظهرت نتائج الدراسة اتساقاً منطقياً بين المقولات النظرية للبحث وبين استجابات المبحوثين مما يدل على أن الميدان البحثي يعد خصباً لاستقبال مزيداً من الدراسات المشابهة

يبلور هذا البحث مفهوم الإبداع باعتباره خيارا استراتيجيا للإدارة الحديثة التي تواجه الكثير من الصعوبات و المعيقات التي تقف حجر عثرة في طريق الإبداع والمبدعين .

[١٢] دراسة (" عفاف الباز" ٢٠٠١م) :

عن دور القيادة في إدارة الأزمات وهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الأزمة والتعرف على خصائص وقدرات القيادة الإبداعية، والقيادة التقليدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صحة فرضية الدراسة القائمة على وجود علاقة ضمنية بين قدرة القيادة الإبداعية على التكامل مع الأزمات وفاعلية إدارتها.

برهن هذا البحث علي وجود علاقة ما بين المقدرة القيادية الابداعية والأزمات.

[١٣] دراسة (" بن علي" ١٤٢٠هـ) :

عن مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- أن درجة توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري المدارس متوسطة.

ب- إن أكثر سمات الإبداع الإداري هى الحماس والثقة بالنفس والمخاطرة والتوازن.

جـ- إن المديرات أكثر إبداعاً من المديرين.

تعرفت هذه الدراسة على سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات بالحماس والثقة بالنفس والمخاطرة والتوازن.

[١٤] دراسة (Gvanson ١٩٨٨):

عن تطوير بروفيل خبرات الحياة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لرؤساء الجامعات الأمريكية. وتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في تحديد نماذج من الاستجابات على مفردات تاريخ الحياة في استبانه ثم إعدادها لقياس شكل متغيرات خبرة الحياة المرتبطة بالرئاسة، وكان الهدف الثاني يتمثل في تحديد ما إذا كانت متغيرات الخلفية التاريخية تختلف بين رؤساء الجامعات والذين تم تصنيفهم إلى مبدعين بصورة عالية وآخرون أقل إبداعاً، وتألفت عينة الدراسة من ٢٤ رئيس جامعة منهم (٢٢ ذكور، ٢ إناث) منهم (١٥ جامعة حكومية و٩ جامعات خاصة).

وتمثلت المتغيرات المستقلة في:

أ- خصائص الحياة والسلوكيات.

ب- اهتمامات وميول التوجه المهني والأكاديمي.

جـ- التفاعلات الاجتماعية مع الأفراد.

وتمثل المتغير التابع في مقياس القيادة الإبداعية وذلك اعتماداً على درجة مركبة تشتق من عدة استبيانات تؤلف بُعدين للأداء (الإنجازات والأنشطة).

طورت هذه الدراسة بروفيل للخبرات المكتسبة وعلاقتها بالخبرات الإبداعية للمبدعين الرؤساء والأقل منهم إبداعا.

[١٥] دراسة (" أبو بكر" ٢٠٠٣م) :

عن خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة سمات ومهارات القيادة الإدارية وتأثيرها للتعامل الكفء مع بيئة المنظمات المعاصرة.

وتهدف أيضاً إلى توصيف الممارسات الإدارية الحالية وتحديد ملاءمتها لمتطلبات العمل الكفء والفعال مع بيئة المنظمات المعاصرة.

وتتمثل عينة الدراسة في فئتين:

٦٠ مفردة من القيادات لمديرات الخدمات في عدد من المحافظات.

٣٠٠ مفردة من المرؤوسين المباشرين للقيادات.

وكانت أدوات الدراسة قائمتي استقصاء تم تطويرها على ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات ثم استخدام معاملات الارتباط البسيطة والمركبة للتعرف على نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة.

فذكر من نتائج الدراسة:

١- ضعف إدراك القيادات الإدارية لخصائص البيئة المعاصرة للمنظمات.

٢- ارتفاع الإدراك السلبي لدى كل من فئة القيادات الإدارية وفئة مرؤوسيهم المباشرين تجاه خصائص مناخ وبيئة العمل الداخلية للمنظمات.

٣- ضعف دور القيادات الإدارية في تنمية الفكر الاستراتيجي والتفكير الإبداعي الابتكاري لدى مرؤوسيهم.

٤- ضعف الاهتمام والجهد الموجه من القيادات الإدارية لتكوين وتنمية صف ثان من المديرين القادة وتأهيلهما للتعامل مع بيئة الأعمال المعاصرة.

٥- إدراك سلبي من المرؤوسين تجاه سمات ومهارات القيادة الإدارية لدى رؤسائهم المباشرين.

٦- ضعف سمات وصفات القيادات الإدارية وانخفاض مستواهم الفني والإداري.

٧- ضعف استعداد القيادات الإدارية للابتداع والابتكار.

تقترب هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة جفاتسون١٩٨٨ من حيث انهما تعرضتا لمعرفة سمات القيادة لكن دراسة " جفانسون" ركـزت علـى سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات .

[١٦] دراسة " مرعي" (٢٠٠٣م):

عن الأدوار المتجددة للقيادة الإدارية المعاصرة " تطوير في أساليب القيـادة والبنية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية".

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة الإدارية وتحديد مظاهر البيئة المتغيرة وتأثيرها على توجهات القيادة الإدارية والتمييز في أدوار المـديرة وأدوار القيادي الإداري والتعبير عن الخصائص الجديدة للقيـادات الإداريـة المعاصـرة وتحديد المهارات والأدوار الجديدة للقيادات الإدارية.

وكان من نتائج الدراسة الآتي:

١- تغيرت أدوار الأشخاص في قمة المؤسسة وأصبحت تتجه نحو ممارسة القيـادة الإدارية بدلاً من ممارسة دور المدير التنفيذي فقط.

٢- تتطلب المؤسسات الحديثة أداء أدوار جديدة من قبل القيادات الإدارية.

٣- تحتاج القيادات الإدارية إلى مهارات حديثة (شخصية، سلوكية، فكرية، فنية).

٤- اتسمت القيادات الإدارية بخصائص جديدة بجب التحلي بها، أهمها المقدرة على التطور والنمو والمصداقية وتفعيل العمل الجماعي والتقيد بأخلاقيات سامية.

طورت هذه الدراسة أساليب قيادة البني التنظيمية الإدارية واهتمـت بـإدارة الموارد البشرية وتكافؤ فرصها وركزت على الإدارة الحديثة لتحـل محـل الإدارة التنفيذية الجامدة .

[١٧] ورقة عمل " محجوب" (٢٠٠٣م) :

عن القيادة الإبداعية أوضح فيها الباحث أهمية القيادة الإبداعية في ظل التطورات المعاصرة والمتغيرات الاجتماعية التي تتطلب مدراء أكثر إدراكاً وإيجابية وأكثر مقدرة على إحداث التغيير.

أوضح الباحث أيضاً ما مارسته المنظمات المتفوقة لإزالة الحواجز النفسية للأفراد مثل:

١- إزالة الفوارق الوهمية كالمواقف المخصصة، وشكل الخارطة التنظيمية، وصالونات الأكل الخاصة والحمامات الخاصة التي تفرق بين الناس.

٢- تغير اللغة السائدة في التعامل التي تعمق الفوارق وتخلق الإحساس بالدونية.

٣- تداول القصص التنظيمية التي تعمق القيم وتخلق أدباً تنظيمياً نفسياً.

وضع إطار شامل لمواصفات القائد الإداري الفاعل يتضمن أربعين ممارسة للقائد. كما تحدث عن كيفية اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب وأوضح مفهوم التطوير التنظيمي كاتجاه نظامي ومخطط يهدف إلى معالجة متغيرات أساسية في التنظيم وهدفه الأساسي.

وضعت هذه الدراسة المواصفات والمطلوب توافرها في المدير القائد الذي يحقق المزيد من الإبداع والنجاح كلما اقترب بعمق نحو قاعدته الإدارية محطماً الفوارق والعوائق التي تحول دون تحقيق هذا الهدف.

المحور الثاني : دراسات تتعلق بالمناخ التنظيمي وأبعاده :

[١] دراسة (" العمري" ١٩٨٥م) عن التطوير التنظيمي :

عن نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية- ضمنّها بـأن البيئـة التنظيمية تتطلب مديراً مهنياً يوفِّق عنصرين لازمين للنجاح وهما:

أ- التطوير المستمر.

ب- الإيمان بطاقات البشر الخلاقة التي وهبها لنا الخالق سبحانه والتـي يجـب أن نهيئ لها المناخ الملائم لإطلاقها واستخدامها بشكل إيجابي.

وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح للتطوير التنظيمي يقـوم علـى عمليـة تطبيق لمدخل النظم في الإدارة.. وحدد لها ثمانية مراحل وقد ذكر الباحث أن مـن أدوات قياس المناخ التنظيمي الأداة الخاصة لهـالبن وكرافـت (Halpen & Kraft) والتي تكون من سبعة عناصر أساسية تعتبر من مكونات المنـاخ التنظيمـي علـى رأسها العمليات القيادية.

نمذجت هذه الدراسة هيكل للتنظيم الإداري بحيث يرأسه عنصر مهني خبير يراعي التطوير المتتابع لهذا التنظيم الإداري ، مع اخذ الطاقات العمالية والخبرات في الاعتبار .

[٢] دراسة (" سليمان" ١٩٨٧م) :

عن المناخ التنظيمي كمفهوم حديث في الفكـر الإداري المعاصـر. هـدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وبيان صعوبة تحديد أبعاده نتيجة لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها وتنوع المقاييس المستخدمة لقياسه

وخلص الباحث إلى عدم وجود مناخ مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات وذلك يرجع إلى المتغيرات أو العناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي والتي تختلف من حيث النوعية والثقل فيما بين المنظمات وأشار إلى عوامل تساعد على إيجابية المناخ منها الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات وصدق الإدارة وصراحتها والمساندة والتشجيع والإصغاء للاتصالات الصاعدة والاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

وضحت هذه الدراسة مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وأبعاده وسماته وفقا للبيئات التي تمت بها ، وكذلك أبرزت العوامل المؤثرة في هذا المناخ مثل : الثقة والمشاركة الإدارية والصدق والصراحة والتشجيع والانتباه للأداء المتفرد في العمل .

[٣] دراسة (Mcmurray ١٩٩٤) :

عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في البيئات الجامعية- هدفت الدراسة إلى بحث المناخ التنظيمي للبيئات الجامعية تحت التعبير الدرامي وعلاقته بجوانب محددة للثقافة التشجيعية للجامعة.

ومن نتائج الدراسة :

إن المناخ التنظيمي يؤثر بصورة مباشرة على مناخ الاتصال بالمنظمات. إلا أنها أقل وضوحاً ما إذا كان المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية.

وتكونت عينة الدراسة من (١٢٨) ١٤ من العاملين الأكاديميين في ٦ كليات ومركز واحد، جامعة شمال كوست الحديثة باستراليا وتم تطبيق استبيان، وعدة مقابلات شبه مقننة مع مساعدي ١ مدير و٧ عملاء و١٥ من رؤساء مراكز من كليات مختلفة.

اهتمت هذه الدراسة بربط الثقافة بالمناخ التنظيمي للبيئات العلمية الجامعية، أثبتت ضعف الاتصال بالمنظمات إذا كان هذا المناخ يتأثر بالثقافات التنظيمية .

[٤] دراسة (" تركي" ١٩٨٩م) :

عن الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت والتي كان من ضمن أهدافها التعرف على المناخ التنظيمي من حيث اهتمام التنظيم بالعاملين، والإشراف والاستقلالية ونوع الزملاء وتأثيرهم. وذلك لمعرفة الفروق في الخصائص النفسية بين القادة الإداريين في القطاعين الحكومي والخاص في ضوء المعلومات المتوفرة عن التنظيم في الدول النامية بالنسبة للأجور وساعات العمل وقواعد الاختيار والتعيين بالإضافة إلى قياس المناخ التنظيمي في القطاعين. وكانت عينة البحث مكونة من (٩٥) مديراً من القطاع الحكومي وجميعهم من الكويتيين منهم (٧٦) من الذكور و(٩) إناث. وتشمل العينة من القطاع الخاص (٩٦) مديراً منهم (٤٨) من الكويتيين و(٤٨) من غير الكويتيين، ومنهم (٩١) ذكور و(٥) إناث.

وكانت نتائج البحث فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي توضح وجود فروق دالة بين قادة القطاع الحكومي وقادة القطاع الخاص في اهتمام التنظيم بالعاملين حيث يرى قادة القطاع الخاص أن التنظيم يهتم بالعنصر البشري وبالعاملين أكثر مما يرى قادة القطاع الحكومي.

كما يوجد فروق دالة بين المجموعتين في الاستقلالية. فيرى قادة القطاع الخاص أنهم يتمتعون باستقلالية في العمل أكثر من القادة في القطاع الحكومي.

فرقت هذه الدراسة بين نفسية إدارتي العمل الحكومية والخاصة وبينت اهتمام الإدارة الخاصة بالقوى العاملة اكثر منها في الإدارة الحكومية .

[٥] دراسة (" الغامدي" ١٩٩٠م) :

عن الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الثقة الإدارية والعوامل المكونة لها في البيئة السعودية واستخدمت الدراسة استبيان لقياس الثقة التنظيمية ثم تطبيقه على عينة مكونة من عدد من الوزارات والمؤسسات والشركات العامة بالمملكة.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل العاملي وتوصلت إلى أن هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية في مناخ العمل (البيئة) السعودية وهي:

أ- السياسات الإدارية: (وجود سياسات إدارية واضحة، مشاركة في صنع القرار، توافر فرص التدريب: العدالة في الترقية، ومنها أداء الشعائر الدينية).

ب- القيم السائدة: (ومنها أداء الشعائر الدينية).

ج- الابتكار وتحقيق الذات: (تشجيع الابتكار، تفويض السلطة).

د- توافر المعلومات: (مصداقية المعلومات).

استخلصت هذه الدراسة أربعة مكونات للثقة التنظيمية في مناخ العمل وبيئاته وهى : القيم ، الابتكار : المعلومات ، السياسات الإدارية .

وتقترب هذه الدراسة جدا مع الدراسة الحالية كونهما يشترطان وضوح السياسات الإدارية والمشاركة في وضع القرارات وتدريب العاملين والترقية والمكافآت والحرية ، وغيرها من عوامل استقرار بيئة العمل ونمو الابتكار والإبداع .

[٦] دراسة (Licata and Josheph ١٩٩٥) :

وعنيت بالاستقلال الإبداعي لمديري المدارس ومشروعية تبريره.

وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف بعض المنبئات المحتملة لسلوك الاستقلال الإبداعي لدى مديري المدارس الابتدائية. وكانت أهم هذه المنبئات المختبرة (صراع الدور وغموضه- الإيمان بالاستقلال المهني- وجهة الضبط) وبعض المتغيرات الديموغرافية مثل عدد سنوات الخبرة، واعتبرت المتغيرات السابقة بمثابة المتغيرات المستقلة، في حين تم اعتبار الاستقلال الإبداعي لمديري المدارس كما يقرر مشرفي الإدارة المركزية هو المتغير التابع وتألفت عينة الدراسة من (٥٠) مدير مدرسة بمنطقة لوزان التعليمية وتم استخدام مجموعة من المقياس والاستبيانات لقياس

المتغيرات التنظيمية كما استخدمت المقابلة الرسمية، واستخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات مثل أساليب تحليل الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ- أن هناك علاقة موجبة بين عدد سنوات الخبرة وممارسة المديرين لسلوك الاستقلال الإبداعي.

ب- أن هناك ارتباط سلبي بين منطق الثقة المهنية والاستقلال الإبداعي.

جـ- أن وجهة نظر مشرفي الإدارة المركزية عن خبرة القيادة التعليمية لمديري المدارس ترتبط إيجابياً باستقلالهم الإبداعي.

كشفت هذه الدراسة عن علاقات السلوك الإبداعي الاستقلالي وبعض المنبئات المحتملة لسلوك الاستقلال الإبداعي لدي المديرين ، مثل : الدور وغموضه ، الإيمان بالاستقلال المهني ، وجهات الضبط . وبعض المتغيرات السكانية مثل : الخبرة ومدتها .

[٧] دراسة (" ريان" ٢٠٠٠م) :

عن أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين المتغيرين وبعض المتغيرات الموقفية ممثلة في العدالة التنظيمية ودرجة الاستقلالية في العمل وقد قام الباحث بإعداد مقاييس لتقدير المتغيرات المتضمنة وذلك اعتماداً على المقاييس الأجنبية التي استخدمتها الدراسات السابقة وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) من عمال الإنتاج بالشركات الصناعية من محافظات الوجه القبلي بمصر.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- أن هناك تأثير جوهري للعدالة التنظيمية (إجرائية وتوزيعية على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي).

ب- أن هناك تأثير وسيط جوهري للدعم التنظيمي على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستقلالية في العمل والعدالة التنظيمية.

بينت هذه الدراسة التأثير المتبادل بين العدالة التنظيمية وإدراك العمال للدعم التنظيمي وتأثيره على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة والاستقلالية .

المحور الثالث: الدراسات التي تتعلق بالعلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي:

[١] دراسة (سكورسون Scorsone,١٩٩٠) :

عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمط القيادي في كليات جامعة كنتاكي وهدفت هذه الدراسات إلى وصف النمط القيادي والمناخ التنظيمي لكليات جامعة كنتاكي (١٤ كلية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الأنماط القيادية ومتغيرات المناخ في الكليات، واستخدمت الدراسة استبانه النمط القيادي، ومقياس المناخ المعدّل طبقاً لمقياس ليكرت، ويمثلان نوعان من مقاييس التقرير الذاتي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج لها تضمينات عديدة مثل:

١- اختبار وتقويم إدارة الكلية.

٢- المنهج في برامج إدارة التعليم العالي.

٣- في تطوير وتفعيل دور القادة التربويين.

وصفت هذه الدراسة النمط القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لقيادات الكليات الجامعية الأمريكية واستخدمت هذه الدراسة الاختبار التقويمي والمنهج المناسب لتطوير وتفعيل دور القادة الجامعيين .

[٢] دراسة (" الزهراني" ١٤١٣هـ) :

عن السلوك القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، وهدفت الدراسة إلى التعرف على نمط السلوك القيادي وواقع الروح المعنوية.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١- أن رؤساء الأقسام يمارسون السلوك القيادي ببعده الوظيفي.

٢- أن مستوى درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود فوق المتوسط.

٣- عدم وجود علاقة بين الجنسية والسلوك القيادي لرؤساء الأقسام.

٤- عدم وجود علاقة ارتباطيه طردية بين السلوك القيادي المدرك ببعده الإنساني والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

تعرفت هذه الدراسة على السلوك القيادي وواقع الروح المعنوية للقيادات الجامعية بجامعة الملك سعود بالرياض ببعده الوظيفي ومعنويات القيادات بجنسيها .

[٣] دراسة (" صائغ" ١٤١٦هـ) :

عن أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة المكرمة للبنات.

وهدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك أثر للنمط القيادي لمديرات ومساعدات المدارس الثانوية بمدينة مكة على المناخ المدرسي

وكانت النتائج التي توصلت لها الباحثة:

١- تأثر المناخ المدرسي بالنمط القيادي لمديرة المدرسة ومساعداتها.

٢- النمط القيادي الديمقراطي سجل معامل ارتباط مرتفع في أثره على المناخ.

٣- عدم تأثير العوامل الديمغرافية للمعلمات على آرائهن تجاه الفروق في الأنماط القيادية بين المديرات والمساعدات.

أكدت هذه الدراسة تأثر المناخ الدراسي بالنمط القيادي بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة ، والارتباط الشديد بين النمط الديمقراطي للقيادة والمناخ التنظيمي .

[٤] دراسة (Mathew ١٩٨٢) :

عن علاقات السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والبيانات الديمغرافية في قسم التربية البدنية بالكليات والجامعات المختارة في كندا والولايات المتحدة. وتبحث هذه الدراسة عن العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والبيانات الديمغرافية

لرؤساء قسم التربية البدنية في الجامعات والكليات المختارة وقد تم استخدام استبيان فاعلية القيادة وتوصيف قابلية التكيف (الذات والآخر) إلى عينة مكونة من (٢٣٤) من أعضاء الكليات و(٣٠) من رؤساء الأقسام المشاركين واستخدمت الاستبيانات لقياس السلوك القيادي وبروفيل الكليات والجامعات (رؤساء الأقسام والكلية) كما استخدمت استبيانات لتقدير المناخ التنظيمي وتم استخدام الأساليب الإحصائية مثل اختبار كا٢ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار التدريجي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أنه لا يوجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي.

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي . وتوصلت إلى انه لا علاقة تذكر بينهما . وتتقارب هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة الزهراني حيث بحثت الدراستين عن علاقة السلوك القيادي بكل من الروح المعنوية والمناخ التنظيمي .

[٥] دراسة (Ronald ١٩٩٣) :

عن البيئة المدرسية وقيادة الناظر والإنجاز. وهى دراسة حالة للمدارس الثانوية في سنغافورة واستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقات بين المناخ المدرسي والمدير كقائد في إدارته للمدارس الثانوية الحكومية بسنغافورة والكشف عن العلاقة بين بعض العوامل مثل خصائص المعلمين، وخصائص المجتمع، ومستوى المدرسة ومدى تأثيرها على فاعلية الطلاب.

وتبنت الدراسة منهج دراسة الحالة واعتمدت الدراسة الميدانية على استبيان للتعرف على عناصر ثقافة ومناخ المدرسة وتكونت عينة الدراسة من (١٥٦) معلماً تم اختيارهم عشوائياً .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

١- أن سلوك المديرين نحو أفراد جماعتهم إيجابي وبناء.

٢- أن المناخ المدرسي يتأثر بحجم المدرسة وخبرة المعلمين والنمط الذي يتبعه المديرين كقادة.

٣- تتأثر بيئة المناخ المدرسي وثقافته بخبرة هيئة التدريس والالتزام بالعمل وذلك يؤثر على خبرة الطلاب وتحصيلهم.

أظهرت هذه الدارسة أن المناخ المدرسي يتأثر بحجم المدرسة وخبرة أعضاء هيئة التدريس ، كما يؤثر ذلك على تحصيل الطلاب وخبراتهم الدراسية .

[٦] دراسة (الحربي ١٤١٩هـ) :

عن " المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس".

وكان من أهداف الدراسة ما يلي :

أ- التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين.

ب- الكشف عن أهم العوامل التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والعوامل التي تسبب عدم الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

جـ- تحديد أهم الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

وتوصلت الدراسة بأن المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين إيجابي وتوجد فروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي السائد تُعزي لمتغيرات (الكلية، الجنسية، حجم الكلية).

كما كشفت عن بعض العوامل التي تسهم في رفع مستوى الرضا مثل إتاحة الفرصة للترقية العلمية- تحسين الكادر الوظيفي- التمكن من حضور اللقاءات

العلمية في الداخل والخارج- رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس- التواصل بين العميد وأفراد مجتمع الكلية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الصافي يؤثر في إدراك أعضاء هيئة التدريس ورضائهم ، مع إتاحة الفرص أمامهم للترقي ، والتوصل بينهم وبين قياداتهم .

[٧] دراسة (" أبو بكر" ٢٠٠٣م) :

عن "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة ". ومن أهداف هذه الدراسة جزءاً خاصاً بتوصيف الممارسات الإدارية.. وقد ذكرت هذه الدراسة في المحور الذي يتعلق بالقيادة والإبداع ، ونذكر هنا الجزء الخاص بدراسة بيئة العمل في المنظمة حيث اهتمت الدراسة في هذا الجانب بتحديد الخصائص الرئيسية للأنظمة والسياسات التنظيمية والإدارية وما إذا كانت تسهّل أو تصعب تحسين أداء القيادات الإدارية في المنظمات مجال الدراسة من خلال تنمية قدرتهم على التفكير الاستراتيجي ومهارات الإبداع.

وكان من نتائج هذا الجزء من الدراسة:

١- تأثير سلبي قوي لخصائص مناخ وبيئة العمل على مستوى أداء المنظمات مجال الدراسة.

٢- تأثير سلبي لإدراك الأفراد لمصادر اختيار دراسة القيادات الإدارية على استعدادهم للمشاركة في المشكلات وتحديد بدائل علاجها.

٣- ضعف أسس ومعايير المتابعة والرقابة مما يضعف الثقة في نتائج أعمال التقييم والتحفيز.

بينت هذه الدراسة عند تعرضها لخصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي تأثيرات سلبية لخصائص وبيات العمل على أداء المنظمات وإدراك الأفراد لمصادر اختيار القيادات الإدارية .

التعليق العام على الدراسات السابقة

أولا : التعليق علي المحور الأول (القيادة والإبداع)

يتضح لنا من استقراء الدراسات السابقة بالنسبة للمحور الأول: القيادة والإبداع أن التركيز فيها تركز على تنمية القيادات الإدارية وتطويرها. كما في بعض الدراسات التي أكدت على معرفة مستوى نضج القادة من أجل تنمية تلك القيادات مثل دراسة (البسيوني، ١٩٩٢م) ودراسة (جميل، شاهين، ١٩٩٥).

أكدت بعض الدراسات على أثر النمط القيادي على الإبداع مثل دراسة (الفياض، ١٩٩٥م).

ودراسة (مخامرة، أميمة الدهان ١٩٨٨م) عن العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين ودراسة (ماكفادزين عن التفكير الإبداعي داخل المنظمات وتحسينه من خلال المنظور العقلي وأوضحت دراسة (عسّاف ١٩٩٥م) مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، وبينت دراسة (محمد ١٩٨٨م) عن علاقة التفكير الابتكاري لدى المدير ونمط القيادة وطبيعة المنظمة.

وتطرقت بعض الدراسات (ذياب، خضيرة ١٩٩٥م) على وجود ارتباط وتوافق بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثر ذلك على الإبداع.

وأبرزت دراسات أخرى (فرج ٢٠٠٠م) مميزات الشخصية العربية وإمكانية تطويرها والاستفادة من رصيدها الحضاري، وأوضحت دراسات أخرى (الطعامنة، يونس ٢٠٠١م) عن إمكانية إثبات الإبداع من منطلق مفهوم التمكين وأكدت دراسات عفاف الباز (٢٠٠١م) أن القائد المبدع يستطيع مواجهة الأزمات ويتفاعل معها ويتكامل لأن رؤيته المستقبلية للأحداث تنبؤه ببعض المشاكل المتوقعة فتجعله في حالة تأهب واستعداد لما قد يطرأ من مشاكل أو أزمات.

وأوضحت دراسه أخرى (أبو بكر ٢٠٠٣م) بعض المعوقات والسلبيات في البيئة التنظيمية نتيجة عدم إدراك فئة القيادات بخصائص تلك البيئة وضعف استعداد القيادات الإدارية للإبداع.

ومن خلال هذا الاستعراض المتاني للدراسات السابقة في هذا المحور تجد الباحثة أن البحث الحالي يتوافق إلي حد ما مع ما سبق من بحوث ويدعِّم إبراز أهمية القيادة الإبداعية ويتكامل معه في أحيان أخرى كمتغير مستقل مؤثر في عمل وأداء أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها وبالأحرى المؤسسات والمنظمات التعليمية التي هي أحوج ما تكون لتنمية الإبداع فيها، وجعله أسلوب حياة ، وممارسة يومية ، وان كانت بعض البحوث لم تهمل إبداع القيادات بالمشروعات الإنتاجية .

ثانيا : التعليق على المحور الثاني : المناخ التنظيمي وأبعاده :

أن بعض الدراسات أكدت على قدرة تطوير المديرين والقادة لأن تطويرهم سيؤثر على تطوير المناخ التنظيمي (الغمري، ١٩٨٥م). وبعض الدراسات (مؤيد، ١٩٨٧م) أوضحت طبيعة المناخ التنظيمي وصعوبة تحديد أبعاده لاختلاف طبيعة البيئات والمنظمات مما يؤثر على إمكانية إيجاد المناخ المثالي.

وأن دراسات أخرى أكدت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ (Mcmurray) وبعض الدراسات أشارت (تركي، ١٩٨٩م) لخصائص القادة النفسية وتأثيرها على درجة استقلاليتهم في أداء أعمالهم. وأضحت دراسات أخرى (الغامدي، ١٩٩٠م) بعض أبعاد المناخ التنظيمي الممثلة في الثقة التنظيمية ومدى توفرها فإن توفرت مكوناتها مثل القيم السائدة وتوفر المعلومات والاهتمام بتحقيق الذات من خلال الابتكار ووضوح السياسات الإدارية تحقق المناخ التنظيمي الأفضل.

وأوضحت دراسات أخرى (ريان، ٢٠٠٠م) عن بعد آخر وهو الدعم وتوفر العدالة التنظيمية فإن تحققت تلك الأبعاد فإن ذلك سيؤثر على إيجاد المناخ التنظيمي الإيجابي ويزيد من درجة الالتزام والارتباط الوجداني بالمنظمة.

ويتضح لنا مما تقدم أن الدراسات السابقة أثْرت موضوع المناخ التنظيمي وبعض أبعاده وربطت بين تطوير المديرين وتأثير ذلك على تطوير المناخ ولكنها لم تطرق للأبعاد المناخية الأخرى، والتي تؤثر في جعل المناخ التنظيمي أفضل ومحفزاً للإبداع.

ثالثا :التعليق على المحور الثالث: العلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المحور، فقد وردت دراسات عديدة منها دراسة سكورسون (Scorsone, ١٩٩٠) والتي وصفت الأنماط القيادية ومتغيرات المناخ بالكليات. وأكدت على تفعيل دور القادة الإداريين والاهتمام بالمناخ واختيار وتقييم إدارة الكليات.

ومنها ما أبرز أهمية السلوك القيادي (الزهراني، ١٤١٣هـ(وعلاقته برفع الروح المعنوية للعاملين. ومنها ما أبرز أهمية النمط الديمقراطي في القيادة لتأثيره الإيجابي على المناخ التنظيمي ومن تلك الدراسات ما بحث العلاقات القائمة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي طبقاً للبيانات الديمغرافية. مثل دراسة (Mathew, ١٩٨٨(وأسفرت نتائجه عن عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي.

كما أوضحت دراسة (Ronald, ١٩٩٣) أن (حجم المنظمة التعليمية وخبرة أعضاء هيئة التدريس وثقافة الكلية) كلها تؤثر في المناخ التنظيمي سلباً أو إيجاباً حسب تلك العوامل وبالتالي فإن ذلك سيؤثر على خبرة الطلاب ومستوى تحصيلهم الدراسي.

وهناك دراسة (الحربي، ١٤١٩هـ) والتي أبرزت أهمية إسهام الإدارة في رفع مستوى الرضا في المنظمة بإتاحة الفرصة للسفر وحضور المؤتمرات العلمية والتواصل بين العميد وأفراد مجتمع الكلية.

وأكدت دراسة (مصطفى أبو بكر، ٢٠٠٣م) عن أهمية توصيف الممارسات الإدارية وتحسين أداء القيادات وتنمية قدرتهم على التفكير الاستراتيجي ومهارات الإبداع وحث أفراد مجتمع الكليات على المشاركة في إبداء الآراء واتخاذ القرارات.

ومن خلال استعراضنا لنتائج الدراسات التي وردت في المحاور الثلاثة نجد أن هناك فجوة علمية تبدو واضحة حينما يوجد قادة إبداعيين وغير ممارسين لإبداعاتهم ضمن مناخ تنظيمي سلبي وعدم تحقيق أطره وأبعاده التي ترسم معالم الطريق للقادة لاستخدام مواهبهم ومهاراتهم الإبداعية ، وذلك في تطوير وصقل المناخ التنظيمي الذي يعيشون فيه ويمارسون أعمالهم اليومية من خلاله.

لذلك فإن الباحثة تود التعرف على نوعية القيادات الإبداعية الموجودة في الجامعات السعودية وذلك من خلال سمات القيادة الإبداعية الموجودة . فحددت للدراسة (السمات : الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، المرح،الطرافة ، والغرابة) والتعرف على المناخ التنظيمي العام بأبعاده : (الاستقلالية، الدعم، الثقة، التقدير، العدالة). ثم تحديد وتوضيح العلاقة بين الممارسات القيادية الإبداعية ضمن السمات المذكورة آنفاً وبين أبعاد المناخ التنظيمي حسب الأبعاد السابق ذكرها. وذلك من أجل إيجاد علاقة تبادلية بين الممارسات الإبداعية للقيادة وبين أبعاد المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية (المنهج والإجراءات)

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- وصف خصائص مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- بناء الاستبانة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث: (المنهج والإجراءات)

تناولت الباحثة في هذا الفصل خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية، مثل: بيان منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع المعلومات، وكيفية بنائها، وإجراءات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل المعلومات، وذلك على النحو التالي :

١ـ منهج الدراسة :

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعة تساؤلاتها فقد استخدم المنهج الوصفي حيث يذكر (جابر وكاظم ١٩٨٧م) بأن هذا المنهج "يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يمضي إلى أكثر من ذلك حيث يتضمن قدراً من التفسير والتحليل لهذه البيانات والتعبير عن نتائج الدراسة بالأساليب الإحصائية " (ص ٢١).

٢ـ مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام ووكيلائهم وعمداء ووكلاء (العمادات المساندة) [*]وذلك بجامعات أم القرى، جامعة الملك فيصل وجامعة الملك سعود.

جدول رقم (٥)

يوضح الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة

الجامعة	عمداء	وكلاء	رؤساء أقسام	وكيلات أقسام	عمداء مساندة ووكلاء	المجموع
أم القرى	١٠	١٠	٤٥	٤٥	١٠	١٢٠
الملك سعود	١٩	١٩	٨٥	٩٠	١٠	٢٢٣
الملك فيصل	٨	٨	٣٥	٣٥	١٠	٩٦
المجموع	٣٧	٣٧	١٦٥	١٧٠	٣٠	٤٣٩

[*] دليل الجامعات السعودية .

جدول رقم (٦)

يوضح الاستبانات التي تم استردادها من مجتمع الدراسة

الجامعة	عمداء	وكلاء	رؤساء أقسام	وكيلات أقسام	عمداء مساندة ووكلاء	المجموع
أم القـــرى	٨	٨	٢٤	٣١	٧	٧٨
الملك سعود	١٣	١٠	٣١	٣٧	٤	٩٥
الملك فيصل	٥	٦	١٨	٢٠	٤	٥٣
المجمـــوع	**٢٦**	**٢٤**	**٧٣**	**٨٨**	**١٥**	**٢٢٦**

واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل أي توزيع الاستبيانات على جميع أفـــراد مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبيانات على النحو التالي :

قامت الباحثة بعملية توزيع الاستبيانات في بداية الفصل الدراسي الأول مـــن عام ١٤٢٤هـــ . وقد تم توزيع (٤٣٩) استبانه على أفراد مجتمع الدراسة في كـــل من جامعة أم القرى ، جامعة الملك فيصل وجامعة الملك سعود.

وباستمرار عملية المتابعة تم الحصول على العدد المناسب من الاستبيانات (٢٢٦).

والجداول التالية توضح عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة بالتفصيل وعدد العائد منها والنسبة المئوية الكلية .

جدول رقم (٧)

يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة والعائد منها

الجهة	عدد الاستبيانات الموزعة	العائد منها	النسبة
جامعة أم القرى بمكة	١٢٠	٧٨	٦٥٪
جامعة الملك سعود	٢٢٣	٩٥	٤٢,٦٪
جامعة الملك فيصل	٩٦	٥٣	٥٥,٢٪
المجموع	٤٣٩	٢٢٦	٥١,٥٪

ويتضح من الجدول السابق أن عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على أفـراد مجتمع الدراسة قد بلغت (٤٣٩) استبانة وبلغ مجموع العائد منها (٢٢٦) استبانه أي ما نسبته ٥١,٥٪ ، كانت نسبة جامعة أم القرى ٦٥٪ ، ونسبة جامعة الملك سـعود ٤٢,٦٪ ، ونسبة جامعة الملك فيصل ٥٥,٢٪ .

وصف خصائص مجتمع الدراسة:

١- من حيث الجنس :

جدول رقم (٨)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	ك	٪
ذكور	١٣٨	٦١,٦
إناث	٨٨	٣٨,٩
المجمـــوع	٢٢٦	١٠٠٪

تشير نتائج الجدول السابق أن ٦١,١٪ من مجتمع الدراسة من الذكور وعددهم (١٣٨) وأن ٣٨,٩٪ من أفراد مجتمع الدراسة من الإناث وعددهن (٨٨)

٢- من حيث جهة العمل :

جدول رقم (٩)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة جهة العمل

جهة العمل	ك	٪
جامعة أم القرى بمكة	٧٨	٣٤,٥
جامعة الملك سعود	٩٥	٤٢,٠
جامعة الملك فيصل	٥٣	٢٣,٥
المجمـــوع	٢٢٦	١٠٠٪

ويبين الجدول السابق أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة قد بلغت ٣٤,٥٪ من جامعة أم القرى، بينما كانت نسبة أفراد مجتمع الدراسة من جامعة الملك سعود ٤٢,٠٪ ، في حين كانت نسبة أفراد مجتمع الدراسة من جامعة الملك فيصل ٢٣,٥٪

٣- من حيث العمل الحالي :

جدول رقم (١٠- أ)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمل الحالي

العمل الحالي	ك	٪
عمداء كليات	٢٦	١١,٥
وكلاء كليات	٢٤	١٠,٦
رئيس قسم	٧٣	٣٢,٧
وكيلة قسم	٨٨	٣٨,٩
عمداء / وكلاء عمادات	١٥	٦,٢
المجموع	٢٢٦	١٠٠٪

يلاحظ من نتائج الجدول السابق إلى أن ١١,٥ ٪ من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عمداء كليات ونسبة ١٠,٦ ٪ من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب وكلاء كليات ونسبة ٣٢,٧٪ في منصب رئيس قسم ونسبة ٣٨,٩٪ في منصب وكيلة قسم وهناك ٦,٢٪ من أفراد مجتمع الدراسة في منصب عمداء / وكلاء مساندة .

وقد تم توزيع أفراد الفئة الخامسة (عمداء / وكلاء عمادات) على أفراد الفئتين الأولى (عمداء كليات) والثانية (وكلاء كليات) وذلك تحت مسمى عمداء/وكلاء بسبب انخفاض عدد أفراد مجتمع الدراسة في منصب عمداء / وكلاء مساندة (١٤) فردا مما قد يؤدى إلى بعض الصعوبات في إجراء التحليلات

الإحصائية المطلوبة إثناء المقارنات بين استجابات مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمل الحالي.وأصبح توزيع مجتمع الدراسة من حيث العمل الحالي كالتالي:

جدول رقم (١٠- ب)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب العمل الحالي

العمل الحالي	ك	٪
* عمداء	٣٤	١٥,٠٤
** وكلاء	٣١	١٣,٢٧
رئيس قسم	٧٣	٣٢,٧٤
وكيلة قسم	٨٨	٣٨,٩٤
المجموع	٢٢٦	٪١٠٠

* منهم (٢٦) عميد كلية، (٨) عمداء عمادات مساندة.

** منهم (٢٤) وكيل كلية، (٧) وكلاء عمدات مساعدة.

٣- من حيث سنوات الخبرة :

جدول رقم (١١)

التوزيع التكراري النسبي لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	ك	٪
أقل من ٥ سنوات	٢٨	٢٣,١
من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٣٥	١٥,٥
من ١٠- أقل من ١٥ سنة	٩٦	٤٢,٥
من ١٥ سنة فأكثر	٦٧	٢٩,٦
المجموع	٢٢٦	٪١٠٠

يلاحظ من نتائج الجدول السابق إلى أن ٢٣,١ من أفراد مجتمع الدراسة لهم أقل من ٥ سنوات خبرة و نسبة ١٥,٥٪ لمن لهم في الخدمة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة و نسبة ٤٢,٩٪ لمن لهم خبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة وبلغت نسبة من لهم في الخدمة من ١٥ سنة فأكثر ٢٩,٦٪ .

جدول رقم (١٢): يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	٪
أستاذ	٣٠	١٣,٣٠
أستاذ مشارك	٧٤	٣٢,٧٠
أستاذ مساعد	٩٤	٤١,٦٠
محاضر	٢٨	١٢,٤٠
المجموع	٢٢٦	١٠٠,٠٠

أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد المجتمع لتحقيق أهداف الدراسة .

بناء الاستبانة :

١- قامت الباحثة وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على المشرف الذى ايدى ملاحظاته عليها وذلك لإبداء رأيه وملاحظاته ، فكان من توجيهات سعادته عرضها على مجموعه من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة وذلك لتحكيمها .

٢- تم عرض الأداة على (١٠) محكمين (ملحق رقم ١) . وقد تصدر الاستبانة خطاب موجه إلى المحكمين يوضح مشكله وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وذلك من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه

مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وحذف و إضافة بعض الفقرات و إعادة ترتيب بعضها.

٣- الاستبانة في صورتها النهائية :

احتوت الاستبانة على ثلاثة أجزاء أساسية هى :

الجزء الأول : عبارة عن معلومات عامة عن مجتمع الدراسة من حيث الاسم (اختياري) والجنس وجهة العمل والعمل الحالي وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني : و يشمل مجموعة من الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية ومدونة في (٣٥) عبارة وزعت على خمسة سمات كالتالي :

البعد الأول : الحساسية للمشكلات (٩) عبارات وتأخذ العبارات من ١ - ٩.

البعد الثاني : المثابرة (٨) عبارات وتأخذ العبارات من ١٠ - ١٧.

البعد الثالث: المبادرة (٦) عبارات وتأخذ العبارات من ١٨ - ٢٣.

البعد الرابع : المرح (٦) عبارات وتأخذ العبارات من ٢٤ - ٢٩.

البعد الخامس: الطرفة والغرابة (٦) عبارات وتأخذ العبارات من ٣٠ - ٣٥.

الجزء الثالث : و يشمل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل (أبعاد المناخ التنظيمي) ومدونة في (٣٥) عبارة وزعت على خمسة أبعاد كالتالي :

البعد الأول : الاستقلالية (٨) عبارات وتأخذ العبارات من ١ - ٨.

البعد الثاني : الدعم (٦) عبارات وتأخذ العبارات من ٩ - ١٤.

البعد الثالث: التقدير (٧) عبارات وتأخذ العبارات من ١٥ - ٢١.

البعد الرابع : الثقة (٦) عبارات وتأخذ العبارات من ٢٢ - ٢٧.

البعد الخامس: العدالة (٨) عبارات وتأخذ العبارات من ٢٨ - ٣٥ (ملحق رقم ٢).

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد درجة الممارسة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة دائما والدرجة (٤) للاستجابة غالبا و الدرجة (٣) للاستجابة أحيانا و الدرجة (٢) للاستجابة نادرا و الدرجة (١) للاستجابة أبداً. وكان معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية كالتالي:

* من ١- أقل من ٢,٥ تكون درجة الممارسة قليلة.
* من ٢,٥- أقل من ٣,٥ تكون درجة الممارسة متوسطة.
* من ٣,٥ – ٥ تكون درجة الممارسة كبيرة.

صدق أداة الدراسة :

يعرّف الدوسري (١٤٢١هـ(الصدق كالتالي " يقصد بصدق الاختبار أو أداة القياس أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ".

و تم التأكد من الصدق عن طريق :

١- الصدق الظاهري (آراء المحكمين) :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين ، عددهم (١٠) محكمين من المختصين في مجال التخصص ، وتم أخذ آراء المحكمين حول مدى مناسبة العبارة للمجال الذي صنفت فيه ، مع اقتراح المجال المناسب في حالة عدم مناسبتها ، كذلك التأكد من وضوح ودقة صياغة العبارة مع اقتراح الصياغة المناسبة إذ تطلب الأمر ذلك . وقد اعتبرت نسبة (٨٠٪) من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة .

وقد تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين في الاعتبار ، وعلى ذلك أصبح الاستبيان يتمتع بالصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق المحكمين .

٢- صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية وذلك لعينة إستطلاعية تكونت من ٣٠ فردا من مجتمع الدراسة وتم عرض النتائج في جدول رقم (٨).

ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وهذا مؤشر على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

جدول رقم (١٣)

يوضح حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي

المقياس	البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
سمات القيادة الإبداعية	الحساسية للمشكلات	٠,٧١	دالة عند ٠,٠٥
	المثابرة	٠,٧٦	دالة عند ٠,٠٥
	المبادرة	٠,٨١	دالة عند ٠,٠٥
	المرح	٠,٨٧	دالة عند ٠,٠٥
	الطرفة والغرابة	٠,٦٤	دالة عند ٠,٠٥
المناخ التنظيمي	الاستقلالية	٠,٨٢	دالة عند ٠,٠٥
	الدعم	٠,٩٣	دالة عند ٠,٠٥
	التقدير	٠,٧٩	دالة عند ٠,٠٥
	الثقة	٠,٦٩	دالة عند ٠,٠٥
	العدالة	٠,٧٥	دالة عند ٠,٠٥

ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة . ولكي يتم التأكد من ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام الطرق الثلاثة التالية :

١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

وجد أن قيمة معامل ألفاكرونباخ تساوي (٠,٩١) وهذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها .

٢- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية وذلك عن طريق تقسيم عبارات الاستبيان إلى قسمين ثم حساب قيمة معامل الارتباط بين درجات القسم الأول والقسم الثاني ، ووجد أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٨٧) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ثبات المقياس .

٣- حساب الثبات بطريقة سبيرمان - براون :

هذه الطريقة تستخدم أيضاً لحساب ثبات الدراسة ، ووجد أن قيمة معامل سبيرمان - براون تساوي (٠,٨٥) مما يؤكد أن المقياس له درجة عالية من الثبات .

ولهذا استنتجت الباحثة مما سبق أن أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) لها درجة عالية من الثبات وكذلك الصدق مما يعزز استخدامها بثقة مرتفعة تبعث إلى الاطمئنان إلى صحتها العلمية وبالتالي تطبيقها على مجتمع الدراسة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- التكرارات Frequeucy والنسب المئوية Ferceutage لتحديد خصائص عينة الدراسة.

٢- التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية ، لمعرفة درجة موافقة مجتمع الدراسة على كل عبارة وكل بعد من أبعاد الدراسة ولترتيب أولويات العبارات لكل بعد .

٣- تحليل التباين الأحادي : (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات جهة العمل والعمل الحالي وسنوات الخبرة

٤- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات

٥- اختبار ت (T-test) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

٦- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficent لحساب الثبات وكذلك لدراسة العلاقة بين سمات القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

سمات القيادة الإبداعية :-

- الحساسية للمشكلات
- المثابرة
- المبادرة
- المرح
- الطرافة والغرابة

المناخ التنظيمي :

- الاستقلالية
- الدعم
- التقدير
- الثقة
- العدالة

الفصل الرابع

عرض النتائج و مناقشتها

تناولت الباحثة في الفصل الثاني ضمن المبحث الأول والثاني والثالث والرابع الإجابة على السؤال الأول والثاني من أسئلة البحث. وفي هذا الفصل تتناول عرض وتحليل النتائج حسب إجراءات الدراسة الميدانية وتم ذلك من خلال الإجابة على تساؤلات البحث التالية :

إجابة التساؤل الثالث :

ينص السؤال الثالث على (ما درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادات الابداعية في الجامعات السعودية من حيث (الحساسية للمشكلات – المثابرة – المبادرة – المرح – الطرفة والغرابة لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية والتي تأخذ الأرقام من (١-٣٥) بالاستبيان، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام .

وتم عرض النتائج على النحو التالي :

. جدول رقم (١٤) يوضح استجابات عينة الدراسة حول الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية

أ - الحساسية للمشكلات

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		ابدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
١	فهم وإدراك مشاعر وسلوكيات الآخرين في المواقف المختلفة.	٠	٠,٠	٦٢	٢٧,٤	٢٢	٩,٧	١٤٢	٦٢,٨	٠	٠,٠	٢,٦٥	٦
٢	سرعة تحديد أي مشكلة تواجهني.	١٤	٦,٢	٦٢	٢٧,٤	١٤	٦,٢	١٣٦	٦٠,٢	٠	٠,٠	٢,٨٠	٥
٣	جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب أي مشكلة.	٣٠	١٣,٣	١٦١	٧١,٢	٧	٣,١	٢٨	١٢,٤	٠	٠,٠	٣,٨٥	١
٤	كشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع أي مشكلة.	٤	١,٨	٤٧	٢٠,٨	١٦	٧,١	١٥٩	٧٠,٤	٠	٠,٠	٢,٥٤	٧
٥	معرفة ما يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل.	٢١	٩,٣	٨٢	٣٦,٣	٢١	٩,٣	١٠٢	٤٥,١	٠	٠,٠	٣,١٠	٣
٦	معرفة ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل.	٢٥	١١,١	٨١	٣٥,٨	٣٨	١٦,٨	٦٩	٣٠,٥	١٣	٥,٨	٣,١٦	٢
٧	جمع أكثر من حل لكل مشكلة.	١٠	٤,٤	٧٩	٣٥,٠	٤٣	١٩,٠	٩٣	٤١,٢	١	٠,٤	٣,٠٢	٤
٨	مواجهة أكثر من مشكلة ووضع الحلول المناسبة لها.	٠	٠,٠	٢٤	١٠,٦	٦٢	٢٧,٤	١٣٤	٥٩,٣	٦	٢,٧	٢,٤٦	٨
٩	تحسين مهارات الاستماع والإنصات للمرؤوسين.	٠	٠,٠	٢٨	١٢,٤	٣٤	١٥,٠	١٦٣	٧٢,١	١	٠,٤	٢,٣٩	٩
	البعد الأول											٢,٨٨	

أ- الحساسية للمشكلات

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٩) والتي اشتملت العبارات من (١-٩) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة اختاروا الاستجابات بدرجة غالباً أو بدرجة أحياناً أو قليلاً لجميع العبارات المندرجة تحت البعد الأول وعلى سبيل المثال نجد أن (٧١,٢٪) من أفراد مجتمع الدراسة اختاروا الاستجابة بدرجة غالباً ، وذلك للعبارة رقم (٣) والتي تشير إلى (جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب أي مشكلة) في حين أن (١٢,٤٪) اختاروا الاستجابة قليلاً ، (٣,١٪) اختاروا الاستجابة بدرجة أحياناً مما جعل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٨٥) وهو أعلى المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد يحتل الترتيب الأول . وقيمة المتوسط هذا (٣,٨٥) وفقاً لمعيار الوزن النسبي للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على أن درجة الممارسة لهذه العبارة كبيرة .

ويلاحظ أن العبارة رقم (٦) والتي تشير إلى (معرفة ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل) قد احتلت الترتيب الثاني من بين العبارات التي تكون البعد الأول وذلك بمتوسط حسابي يساوي (٣,١٦) أي بدرجة متوسطة وذلك نتيجة إلى أن الأفراد الذين اختاروا الاستجابة بدرجة غالباً كانت نسبتهم (٣٥,٨٪) والذين اختاروا الاستجابة بدرجة قليلاً كانوا (٣٠,٥٪) والذين اختاروا الاستجابة بدرجة أحياناً كانت نسبتهم (١٦,٨٪) وانخفض عدد الأفراد الذين اختاروا الاستجابة دائماً أو ابداً وهذه النتيجة مؤشر على أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجة الممارسة بالنسبة لهذه العبارة متوسطة .

أما الترتيب الثالث فكان من نصيب العبارة رقم (٥) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٠) وهذا مؤشر على أن درجة الممارسة لهذه العبارة أيضاً متوسطة.

أما الترتيب الرابع فكان للعبارة رقم (٧) والتي تشير إلى (جمع أكثر من حل لكل مشكلة) ومتوسطها الحسابي (٣,٠٢) ، أي بدرجة متوسطة.

وبصفة عامة يلاحظ أن جميع عبارات البعد الأول كانت متوسطاتها الحسابية قد تراوحت من (٢,٣٩ – ٣,٨٥) . وهذا يدل على أن درجة الممارسة لعبارات هذا البعد بصفة عامة متوسطة وباستثناء العبارة رقم (٣) والتي يوضح متوسطها الحسابي على حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة أنها تمارس بدرجة كبيرة حيث كان متوسطها (٣,٨٥)، والعبارات (٨، ٩) والتي كانت تمارس بدرجة قليلة.

ويلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد الأول -أ- هو (٢,٨٨) وهذه القيمة تشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يختص ببعد الحساسية للمشكلات تمارس بدرجة متوسطة.

جدول رقم (١٥) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية

ب- المثابرة

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		أبدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
١٠	الثقة المطلقة في قدراتي لتحقيق الأهداف.	١١	٤,٩	١٠٠	٤٤,٢	١٦	٧,١	٩٠	٣٩,٨	٩	٤,٠	٣,٠٦	٦
١١	معرفة كيفية معالجة وضعي عند الإصابة بالإجهاد والتعب.	٣	١,٣	١٠٧	٤٧,٣	٤٥	١٩,٩	٦٩	٣٠,٥	٢	٠,٩	٣,١٨	٥
١٢	الميل لأداء الأعمال التي فيها تحد لقدراتي وإمكانياتي.	٢٣	١٠,٢	١١٣	٥٠,٠	٥١	٢٢,٦	٣٩	١٧,٣	٠	٠,٠	٣,٥٣	٢
١٣	الاستمرار في العمل لفترات طويلة أملا في الوصول إلى حلول مبتكرة.	٣١	١٣,٧	١٠٢	٤٥,١	٥١	٢٢,٦	٤٢	١٨,٦	٠	٠,٠	٣,٥٤	١
١٤	تقبل الأفكار الجديدة لعلاج ومواجهة القضايا.	٨	٣,٥	١٣٣	٥٨,٨	٤٩	٢١,٧	٣٦	١٥,٩	٠	٠,٠	٣,٥٠	٣
١٥	إعطاء وقتا كافيا لدراسة للأفكار الجديدة والمبتكرة.	٠	٠,٠	٥٦	٢٤,٨	١٣٢	٥٨,٤	٣٢	١٤,٢	٦	٢,٧	٣,٠٥	٧
١٦	التعديل والتبديل في طريقة حل المشكلة للوصول إلى حل مناسب مهما طال الطريق.	٢٣	١٠,٢	١٠٠	٤٤,٢	٧٣	٣٢,٣	٢٧	١١,٩	٣	١,٣	٣,٥٠	٣مكرر
١٧	الانتباه رغم كثرة المشتتات والمعوقات.	١٨	٨,٠	٧٩	٣٥,٠	٢٠	٨,٨	١٠٦	٤٦,٩	٣	١,٣	٣,٠١	٨
	البعد الثاني											٣,٣٠	

ب ـ المثابــرة :

تم عرض نتائج آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات السلوكية التـي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمثابرة في الجدول رقم (١٠) والتي اشتملت على العبارات من (١٠ – ١٧) وتشير النتائج إلى ما يلي :

تراوحت استجاباتهم غالبية أفراد مجتمع الدراسة بين درجة ممارسة غالباً أو أحياناً أو قليلاً وعلى العكس من ذلك فقد انخفضت أعداد أفراد مجتمع الدراسة الذين اختاروا الاستجابات دائماً أو أبداً .

ويلاحظ أن العبارة رقم (١٣) والتي تشير إلى (الاستمرار في العمل لفترات طويلة أملاً في الوصول إلى حلول مبتكرة) عدد الذين اختاروا الاسـتجابة غالبـاً كـان (١٠٢) ونسبتهم (٤٥,١٪) وعدد الذين اختاروا الاستجابة بدرجة أحياناً (٥١) ونسبتهم (٢٢,٦٪) وعـدد الذين اختـاروا الاستجابة بدرجة قليـلاً (٤٢) ونسـبتهم (١٨,٦٪) ولذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٥٤) وجعلها في الترتيب الأول من بين العبارات التي تقيس درجة الممارسات السلوكية التـي تتصـف بهـا القيادة الإبداعية فيما يختص بالمثابرة وهذه القيمة تعتبر مؤشراً على أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجة الممارسة لهذه العبارة كبيرة .

نفس الاتجاه يلاحظ لجميع العبارات الأخرى الموجودة في البعـد الأول (ب) بمعنى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم هي درجة الممارسـة غالبـاً أو أحيـاناً أو قليلاً بالنسبة لعبارات هذا البعد ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٢) والتي تشير إلى (الاستمرار في العمل لفترات طويلة أملاً في الوصول إلـى حلول مبتكرة) الميل لأداء الأعمال التي فيها تحد لقدراتي وإمكانيـاتي كانـت فـي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٣)، أي بدرجة كبيرة .

أما الترتيب الثالث فكان للعبارتين رقم (١٤) والتي تنص على (تقبل الأفكار الجيدة لعلاج ومواجهة القضايا) ورقم (١٦) والتي تنص على (التعديل والتبديل في طريقة حل المشكلة للوصول إلى حل مناسب مهما طال الطريق) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٠) وكذلك العبارة رقم (١١) والتي تشير إلى (معرفة كيفية معالجة وضعي عند الإصابة بالإجهاد والتعب) احتلت الترتيب الخامس وذلك بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٨) أي بدرجة متوسطة وقيمة المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمثابرة كانت (٣,٣) وهذه القيمة مؤشر على أن متوسط آراء أفراد المجتمع حول درجة الممارسة كانت بدرجة متوسطة .

جدول رقم (١٦) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية

ج -المبادرة

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		أبدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
١٨	العمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات.	١٦	٧,١	٧١	٣١,٤	٤١	١٨,١	٩٢	٤٠,٧	٦	٢,٧	٣,٠٠	٣
١٩	طرح الرأي كهدف أسمى لتطوير خطوات سير العمل.	٤٧	٢٠,٨	٨٤	٣٧,٢	٣٤	١٥,٠	٦١	٢٧,٠	٠	٠,٠	٣,٥٢	١
٢٠	الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعليم الذاتي والمستمر.	٧	٣,١	٨٩	٣٩,٤	٥٠	٢٢,١	٧٨	٣٤,٥	٢	٠,٩	٣,٠٩	٢
٢١	استخدام محدثات تقنية فائقة الجودة في مجال العمل.	٢٤	١٠,٦	٥٩	٢٦,١	٤٧	٢٠,٨	٨٨	٣٨,٩	٨	٣,٥	٣,٠١	٥
٢٢	ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.	٦	٢,٧	١٣	٥,٨	٦٠	٢٦,٥	١٤٢	٦٢,٨	٥	٢,٢	٢,٤٤	٦
٢٣	التصرف الواعي والسريع في مواجهة المواقف المختلفة.	٢٥	١١,١	٧٣	٣٢,٣	١٩	٨,٤	١٠٩	٤٨,٢	٠	٠,٠	٣,٠٦	٤
	البعد الثالث											٣,٠٢	

ج- المبـــــادرة

لقد تم عرض النتائج الخاصة بالممارسات السلوكية التي تتصف بها القيـــادة الإبداعية من حيث المبادرة في جدول رقم (١١) والتـــي اشتملت علـــى العبـــارات مـــن (١٨-٢٣) ولوحظ أن معظم أفراد المجتمع اختاروا الاستجابة بدرجة غالباً أو بدرجة أحياناً أو بدرجة قليلاً . في حين كانت نسبة الأفراد الذين اختاروا الاســتجابة دائماً أو أبداً كانت نسبتهم بسيطة ووجد من قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات في هذا البعد أنها تراوحت مـــن (٢,٤٤ - ٣,٥٢) وهـــذا يـــدل علـــى أن درجـــة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمبادرة تمـــارس بدرجة تراوحت من قليلة إلى كبيرة وفقاً لمعيار الحكم على الوزن النسبي للمتوســط الحسابي. ويتضح من الجدول (١١) أن ترتيب العبارات حسب آراء أفراد مجتمـــع الدراسة كما هو مبين في المتوسطات الحسابية على النحو التالي .

العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (طرح الرأي كهـــدف أســـمى لتطـــوير خطوات سير العمل) كانت فـــي الترتيـــب الأول ومتوســـطها الحســـابي (٣,٥٢) وتمارس بدرجة كبيرة.

والعبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعليم الذاتي المستمر) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقـــداره (٣,٠٩) أي بدرجة متوسطة. أما العبارة رقم (١٨) والتي تنص على(العمل على تقديم حلول مبتكـــرة وغير عاديـــة للمشكلات) فكـــانت في الترتيب الثالث ومتوسطها الحسابي (٣,٠٠) وتمارس بدرجة متوسطة.

وكانت قيمة المتوسط الحسابي العـــام لجميع عبارات البعـــد الأول (ج) هـــو (٣,٠٢) وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يختص بالمبادرة تمارس بدرجة متوسطة.

جدول رقم (١٧) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية

د-المرح

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		ابدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
٢٤	تقبل انتقادات الآخرين واحترام وجهات نظرهم.	٣٠	١٣,٣	٥٢	٢٣,٠	١٣٨	٦١,١	٦	٢,٧	٠	٠,٠	٣,٤٧	١
٢٥	التعامل مع الآخرين بروح الدعابة والانفتاح.	٩	٤,٠	٩٤	٤١,٦	٤٢	١٨,٦	٨٠	٣٥,٤	١	٠,٤	٣,١٣	٤
٢٦	عدم إظهار التوتر في مواجهة المواقف الطارئة.	٥	٢,٢	٢٢	٩,٧	٦٨	٣٠,١	١١٨	٥٢,٢	١٣	٥,٨	٢,٥٠	٦
٢٧	استخدام أساليب الاتصال غير الرسمية مع المرؤوسين.	٤١	١٨,١	٦٥	٢٨,٨	٣٤	١٥,٠	٧١	٣١,٤	١٥	٦,٦	٣,٢٠	٢
٢٨	إضفاء روح الطمأنينة والراحة على المرؤوسين.	٠	٠,٠	٦١	٢٧,٠	٣٥	١٥,٥	١٢٤	٥٤,٩	٦	٢,٧	٢,٦٧	٥
٢٩	البشاشة الدائمة وعدم التجهم.	٨	٣,٥	٣٠	١٣,٣	١٨٢	٨٠,٥	٦	٢,٧	٠	٠,٠	٣,١٨	٣
	البعد الرابع											٣,٠٣	

د – المـــــــرح

تم عرض آراء أفراد مجتمع الدراسة ونتائجهم حول درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يختص بالمرح وذلك في الجدول رقم (١٢) والذي اشتمل على العبارات من (٢٤ – ٢٩) واتضح من نتائج الجدول ما يلي:

غالبية أفراد مجتمع الدراسة تراوحت استجاباتهم بين غالباً أو أحياناً أو قليلاً وانخفضت أعداد الأفراد الذين اختاروا الاستجابات دائماً .

ويلاحظ أن العبارة رقم (٢٤) والتي تشير إلى (تقبل انتقادات الآخرين واحترام وجهات نظرهم) كان عدد الذين اختاروا الاستجابة بدرجة أحياناً هو (١٣٨) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (٦١,١ ٪) وكان عدد الذين اختاروا الاستجابة غالباً هو (٥٢) فرداً ونسبتهم المئوية (٢٣,٠٪) وكان هناك (٦) أفراد فقط اختاروا الاستجابة بدرجة قليلاً ونسبتهم (٢,٧٪) في حين أنه لا يوجد أي فرد من أفراد مجتمع الدراسة اختاروا الاستجابة أبداً ولذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (٣,٤٧) وقد جعلها في الترتيب الأول من بين العبارات التي تقيس درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمرح وقيمة المتوسط الحسابي هذه تشير إلى أن درجة الممارسة لهذه العبارة بدرجة متوسطة .

ويلاحظ أن بقية العبارات الموجودة في البعد الأول (د) كانت آراء أفراد المجتمع تراوحت من درجة غالباً أو أحياناً أو قليلاً حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٧) والتي تشير إلى (استخدام أساليب الاتصال غير الرسمية مع المرؤوسين) كان متوسطها (٣,٢٠) وقد جاءت في الترتيب الثاني . وكان الترتيب الثالث للعبارة رقم (٢٩) والتي تشير إلى (البشاشة الدائمة وعدم التجهم) وكان متوسطها (٣,١٨) أما الترتيب الرابع فكان للعبارة رقم (٢٥) والتي تشير إلى (التعامل مع الآخرين بروح الدعابة والانفتاح) . وكان متوسطها (٣,١٣) وهذه القيم السابقة تشير إلى أن درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمرح والتي تقيسها عبارات البعد الأول (د) تمارس بدرجة متوسطة وبحساب قيمة المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد مجتمع الدراسة وجد أنه (٣,٠٣) وهذا الرقم يدل على أن درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية والخاصة بالمرح تمارس بدرجة متوسطة.

جدول رقم (١٨) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية

هـ - الطرافة و الغرابة

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		أبدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
٣٠	تشجيع أفكار المرؤوسين حتى وإن كانت غريبة.	٣٤	١٥,٠	٦٩	٣٠,٥	٣٧	١٦,٤	٨٤	٣٧,٢	٢	٠,٩	٣,٢٢	٢
٣١	مناقشة مقترحات المرؤوسين معي بغض النظر عن ضعف ارتباطها بأهداف العمل.	٢٢	٩,٧	٧١	٣١,٤	٦٩	٣٠,٥	٥٢	٢٣,٠	١٢	٥,٣	٣,١٧	٣
٣٢	إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن إدراك الآخرين لها.	٣٩	١٧,٣	٨٤	٣٧,٢	٨٦	٣٨,١	١٢	٥,٣	٥	٢,٢	٣,٦٢	١
٣٣	طرح حلولا متنوعة لمشكلات العمل تتسم بسعة الأفق.	٥	٢,٢	٦٤	٢٨,٣	٥١	٢٢,٦	١٠٦	٤٦,٩	٠	٠,٠	٢,٨٦	٥
٣٤	تحمل غموض الظروف المحيطة بالعمل.	٢٤	١٠,٦	٧٥	٣٣,٢	٦٣	٢٧,٩	٥٥	٢٤,٣	٩	٤,٠	٣,٢٢	٢مكرر
٣٥	الجراءة في إبداء الآراء وإن صدرت من الرؤساء.	٩	٤,٠	٦٨	٣٠,١	٤١	١٨,١	١٠٢	٤٥,١	٦	٢,٧	٢,٨٨	٤
	البعد الخامس											٣,١٦	

هـ الطرافة والغرابة

تم عرض النتائج الخاصة بذلك في جدول رقم (١٣) والذي اشتمل على العبارات من (٣٠-٣٥) .

واتضح من أن معظم أفراد مجتمع الدراسة اختاروا الاستجابة بدرجة غالباً أو أحياناً أو قليلاً وانخفض عدد الأفراد الذين اختاروا الاستجابة دائماً أو أبداً وكانت قيم المتوسطات الحسابية لجميع عبارات القسم الأول - هـ تراوحت من (٢,٨٨ - ٣,٦٢) وهذا يدل على درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالطرافة والغرابة تمارس بدرجة متوسطة وباستثناء العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على (إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن إدراك الآخرين لها) حيث يرى أفراد مجتمع الدراسة أنها تمارس بدرجة كبيرة مما جعلها تحتل الترتيب الأول وكان ترتيب العبارات على حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة على حسب متوسطاتهم الحسابية فيما يتعلق بالبعد الأول -هـ- كانت على النحو التالي :

يلاحظ أن العبارة رقم (٣٠) والتي تشير إلى (تشجيع أفكار المرؤوسين حتى وإن كانت غريبة) احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٢) والعبارة رقم (٣٤) والتي تشير إلى (تحمل غموض الظروف المحيطة بالعمل) احتلت الترتيب الثاني مكرر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٢) أما الترتيب الرابع فكان للعبارة رقم (٣١) والتي تشير إلى (مناقشة مقترحات المرؤوسين معي بغض النظر عن ضعف ارتباطها بأهداف العمل) ومتوسطها الحسابي كان (٣,١٧) .

أما المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات على حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة فكان (٣,١٦) وهذا يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يختص بالطرفة والغرابة تمارس بدرجة متوسطة .

إجابة السؤال الرابع :

ينص السؤال الرابع على (ما درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي للأبعـــاد التالية: الاستقلالية – الدعم – التقدير – الثقة – العدالة) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ؟.

ولكي نجيب على هذا السؤال تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية ، والترتيب النسبي وذلك للعبارات الموجودة في القسم الثاني بأبعاده المختلفة وتم كذلك حساب المتوسط الحسابي العام وقد تم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (١٩) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي

أ- الاستقلالية

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		أبدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
١	منح المرؤوسين الفرصة الكافية للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم.	٠	٠,٠	١٥٣	٦٧,٧	٦١	٢٧,٠	٦	٢,٧	٦	٢,٧	٣,٦٠	١
٢	التأكد من تمكن المرؤوسين من المعرفة التي تؤهل للتفكير المستقل.	١	٠,٤	١٢٢	٥٤,٠	٤	١,٨	٩٣	٤١,٢	٦	٢,٧	٣,٠٨	٥
٣	الاهتمام بالعمل التطوعي والجماعي.	٥٠	٢٢,١	٧٢	٣١,٩	٤٠	١٧,٧	٦٠	٢٦,٥	٤	١,٨	٣,٤٦	٢
٤	التقليل من التوقيعات والتعميمات الإدارية.	١٠	٤,٤	١٢	٥,٣	٣١	١٣,٧	١٧٣	٧٦,٥	٠	٠,٠	٢,٣٨	٨
٥	تفويض المرؤوسين ومنحهم صلاحيات جديدة لتطوير الأداء.	١٠	٤,٤	١٠٣	٤٥,٦	٣٢	١٤,٢	٨١	٣٥,٨	٠	٠,٠	٣,١٩	٤
٦	تشجيع إنجاز الأعمال بطريقة جديدة ومختلفة.	٩	٤,٠	٨٣	٣٦,٧	٢٩	١٢,٨	١٠٥	٤٦,٥	٠	٠,٠	٢,٩٨	٦
٧	وضوح الآلية القانونية والتنظيمية لحماية حقوق الأفراد.	٣٠	١٣,٣	٥٢	٢٣,٠	١٣٤	٥٩,٣	١٠	٤,٤	٠	٠,٠	٣,٤٥	٣
٨	تزويد المرؤوس بالتغذية العكسية حول ما يبديه من آراء.	٤	١,٨	٤٧	٢٠,٨	١٨	٨,٠	١٥٧	٦٩,٥	٠	٠,٠	٢,٥٥	٧
	البعد الأول											٣,٠٩	

أ- الاستقلالية :

اشتمل الجدول رقم (١٤) على العبارات من (١-٨) ولوحظ من نتائج الجدول أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة اختاروا الاستجابات بدرجة غالباً أو أحياناً أو قليلاً وذلك لجميع العبارات المتدرجة تحت البعد (الأول) وعلى سبيل المثال نجد أن العبارة رقم (١) قد احتلت الترتيب الأول حيث كان متوسطها يساوي (٣,٦٠) .

والعبارة رقم (٣) والتي تشير إلى (الاهتمام بالعمل التطوعي والجماعي) احتلت الترتيب الثاني من بين عبارات البعد الأول (أ) حيث كان متوسطها (٣,٤٦). أما الترتيب الثالث فكان للعبارة رقم (٧) والتي تشير إلى (وضوح الآلية القانونية والتنظيمية لحماية حقوق الأفراد) حيث كان متوسطها (٣,٤٥) . أما العبارة رقم (٥) والتي تشير إلى (تفويض المرؤوسين ومنحهم صلاحيات جديدة لتطوير الأداء) فقد احتلت الترتيب الرابع وكان متوسطها (٣,١٩) ويتضح من القيم السابقة للمتوسطات الحاسبية بين (٢,٣٨-٣,٦٠) أي أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن عبارات هذا البعد تمارس بدرجة متوسطة باستثناء العبارة رقم (١) تمارس بدرجة غالباً. والعبارة رقم (٤) تمارس بدرجة قليلة.

وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام (٣,٠٩) تدل أيضاً على أن رأي أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجة الممارسة حول أبعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالاستقلالية تمارس بدرجة متوسطة .

جدول رقم (٢٠) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي

ب- الدعم

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		أبدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
٩	تزويد كل مستوى من المستويات الإدارية باحتياجاته من العناصر المادية والبشرية.	٧	٣,١	٦٣	٢٧,٩	٣٣	١٤,٦	١٢٢	٥٤,٠	١	٠,٤	٢,٧٩	٣
١٠	توصيف المهام التي تتطلب عملا ابتكاريا ومغايرا.	١٤	٦,٢	٦٤	٢٨,٣	٣٠	١٣,٣	١١١	٤٩,١	٧	٣,١	٢,٨٥	٢
١١	الاهتمام بدور الاستشارات الإدارية.	٢٠	٨,٨	٥٨	٢٥,٧	٣٤	١٥,٠	١٠٥	٤٦,٥	٩	٤,٠	٢,٨٩	١
١٢	الاعتماد على نتائج البحوث ودراسات التطوير التنظيمي وتبني المناسب منها.	٩	٤,٠	٥٧	٢٥,٢	٤٠	١٧,٧	٩٧	٤٢,٩	٢٣	١٠,٢	٢,٧٠	٤
١٣	تنمية المهارات والقـدرات الذاتيـة للأفـراد.	١٦	٧,١	٤٩	٢١,٧	١٤	٦,٢	١٤٠	٦١,٩	٧	٣,١	٢,٦٨	٥
١٤	تقدير إنجـازات المرؤوسين	١٥	٦,٦	٤٤	١٩,٥	١٦	٧,١	١٤٥	٦٤,٢	٦	٢,٧	٢,٦٣	٦
	البعد الثاني											٢,٧٦	

ب- الدعم :

تم عرض نتائج أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي فيما يختص بالدعم وذلك في الجدول رقم (١٥) والذي اشتمل على العبارات من (٩-١٤) وتشير نتائج هذا الجدول إلى أن معظم أفراد مجتمع الدراسة اختاروا الاستجابات بدرجة غالباً أو أحياناً أو قليلاً وانخفض عدد أفراد المجتمع الذين اختاروا الاستجابات غالباً جداً أو أبداً .

ولوحظ أن العبارة رقم (١١) والتي تنص على (الاهتمام بدور الاستشارات الإدارية) كان عدد الذين اختاروا الاستجابة بدرجة قليلاً هو (١٠٥) وكانت نسبتهم (٤٦,٥٪) أما الذين اختاروا الاستجابة بدرجة أحياناً كان (٣٤) فرداً بنسبة مئوية قدرها (١٥٪) ويوجد (٥٨) فرداً اختاروا الاستجابة غالباً ونسبتهم (٢٥,٥٪) .

وعلى ذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٢,٨٩) قد جعلها في الترتيب الأول من بين العبارات التي يقيس درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالدعم وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لباقي العبارات الخاصة بهذا البعد فقد وجدان العبارة رقم (١٠) والتي تشير إلى (توصيف المهام التي تتطلب عملاً ابتكارياً ومغايراً) جاءت في الترتيب الثاني حيث كان متوسطها (٢,٨٥) وبدرجة متوسطة.

أما الترتيب الثالث فكان للعبارة رقم (٩) والتي تشير إلى (تزويد كل مستوى عن المستويات الإدارية باحتياجاته من العناصر المادية والبشرية) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٩).

ويلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية السابقة أن عبارات هذا البعد وفقاً لآراء أفراد مجتمع الدراسة تمارس بدرجة متوسطة .

وقد تم حساب قيمة المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالدعم وكانت (٢,٧٦) وهذه القيمة تشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي والخاصة بالدعم تمارس بدرجة متوسطة.

جدول رقم (١١) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي

ج- التقدير

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		أبدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
١٥	استخدام التقويم المهني والوظيفي للمرؤوسين بعيدا عن الميول الشخصية وآراء الآخرين.	٤٨	٢١,٢	١٢٤	٥٤,٩	٤٥	١٩,٩	٣	١,٣	٦	٢,٧	٣,٩١	١
١٦	ارتباط تقدير الأفراد بارتفاع مستواهم المهني الفعلي.	٩	٤,٠	٧٦	٣٣,٦	٢٠	٨,٨	١١٨	٥٢,٢	٣	١,٣	٢,٨٧	٥
١٧	استخدام أساليب وأدوات متنوعة في تقييم أداء المرؤوسين.	١٢	٥,٣	٧٥	٣٣,٢	٣٦	١٥,٩	٩٩	٤٣,٨	٤	١,٨	٢,٩٦	٤
١٨	الترحيب باختلاف الآراء واحترام وجهات النظر المتنوعة للمرؤوسين.	١	٠,٤	٧٦	٣٣,٦	٣٧	١٦,٤	١١٢	٤٩,٦	٠	٠,٠	٢,٨٥	٦
١٩	السماح بأخطاء المرؤوسين طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير.	١٦	٧,١	٧٥	٣٣,٢	٤٧	٢٠,٨	٨٥	٣٧,٦	٣	١,٣	٣,٠٧	٣
٢٠	تشجيع التنافس بين المرؤوسين.	١٠	٤,٤	١٣	٥,٨	٣٣	١٤,٦	١٧٠	٧٥,٢	٠	٠,٠	٢,٣٩	٧
٢١	العمل على زيادة ولاء المرؤوسين لمؤسساتهم.	٣٠	١٣,٣	٤٩	٢١,٧	١٣٦	٦٠,٢	١١	٤,٩	٠	٠,٠	٣,٤٣	٢
	البعد الثالث											٣,٠٧	

ج – التقديـــــر :

تم عرض النتائج الخاصة بذلك في جدول رقـم (١٦) وقـد اشـتمل علـى العبارات من (١٥-٢١) واتضح من أن غالبية أفـراد مجتمـع الدراسـة اختـاروا الاستجابات بدرجة غالباً وأحياناً وقليلاً وانخفضت أعداد الأفـراد الـذين اختـاروا الاستجابات دائماً أو أبـداً ووجد أن قيم المتوسطات الحسابيـة لعبـارات هذا البعد (٢-ج) تراوحت من (٢,٣٩-٣,٩١) أي أن درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالتقدير درجة متوسطة باستثناء العبـارة رقـم (١٥) والتـي كـان متوسطها (٣,٩١) حيث رأى أفراد مجتمع الدراسة أن هذه العبارة تمارس بدرجـة كبيرة ويلاحظ من الجدول أيضاً أن ترتيب العبارات الخاصة بالبعد (الثالـث) تبعـاً لآراء أفراد المجتمع والمتوسطات جاءت على النحو التالي :

العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (استخدام التقـويم المهنـي والـوظيفي للمرؤوسين بعيداً عن الميول الشخصية وآراء الآخرين) احتلت الترتيب الأول وذلك بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩١) وكانت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على (العمل على زيادة ولاء المرؤوسين لمؤسساتهم) احتلت الترتيب الثاني بمتوسـط حسـابي مقداره (٣,٤٣) وكذلك وجد أن العبارة رقم (١٩) والتي تشير إلى (السماح بأخطاء المرؤوسين طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير) احتلت الترتيـب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٧) . أما الترتيب الرابع فكان للعبارة رقم (١٧) والتي تشير إلى (استخدام أساليب وأدوات متنوعة فـي تقيـيم أداء المرؤوسـين) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٦) .

ونستنتج مما سبق أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميـع عبـارات البعـد (الثالث) يساوي (٣,٠٧) وهذه القيمة تشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسـة يـروا أن درجـة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي تمارس بدرجة متوسـطة فيمـا يخـتص بالتقدير .

جدول رقم (٢٢) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي

د- الثـقة

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		أبدا		المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الحسابي	
٢٢	إسناد وظائف ومهام جديدة للمرؤوسين تمثل تحديا لهم.	٢٠	٨,٨	٨٧	٣٨,٥	٤٥	١٩,٩	٦٨	٣٠,١	٦	٢,٧	٣,٢١	٢
٢٣	الثقة في قدرة الغير على الإنجاز وتحمل المسئولية.	٩	٤,٠	١١٠	٤٨,٧	٤٦	٢٠,٤	٦١	٢٧,٠	٠	٠,٠	٣,٣٠	١
٢٤	إظهار الاحترام للأسئلة غير العادية والحلول الجديدة.	٠	٠,٠	١٠٥	٤٦,٥	٤٤	١٩,٥	٧١	٣١,٤	٦	٢,٧	٣,١٠	٣
٢٥	اتخاذ قرارات جريئة وشجاعة.	٥	٢,٢	٤٦	٢٠,٤	١٧	٧,٥	١٥٨	٦٩,٩	٠	٠,٠	٢,٥٥	٤
٢٦	الاهتمام بالأفكار التي تسهم في تحسين الأداء مهما كان مصدرها.	٠	٠,٠	٢٨	١٢,٤	٢٢	٩,٧	١٦٣	٧٢,١	١٣	٥,٨	٢,٢٩	٦
٢٧	الاتصال بحرية ووضوح بين جميع مستويات التنظيم.	٣	١,٣	٤٥	١٩,٩	١٦	٧,١	١٦٢	٧١,٧	٠	٠,٠	٢,٥١	٥
	البعد الرابع											٢,٨٢	

د – الثقـــــة :

يلاحظ من عرض نتائج آراء أفراد مجتمع الدراسة في جـدول رقـم (١٧) والذي اشتمل على العبارات من (٢٢-٢٧) أن كثيراً من أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم بدرجة غالباً أو أحياناً أو قليلاً وعلى العكس منه بالنسبة للذين اختاروا بدرجة غالباً جداً أو أبداً كانت نستبهم بسيطة .

حيث كانت العبارة رقم (٢٣) والتي تشير إلى (الثقة في قدرة الغيـر علـى الإنجاز وتحمل المسئولية) فكان (١١٠) فرداً اختاروا الاستجابة الممارسـة بدرجـة غالباً ويمثلون نسبة مقدارها (٤٨,٧٪)، ٦١ فرداً اختاروا الاستجابة بدرجـة قلـيلاً وكانت نسبتهم (٢٧٪) و(٤٦) فردداً اختاروا الاستجابة بدرجة أحياناً ويمثلون نسـبة قدرها (٢٠,٤٪) وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٣٠) وبالتالي جعلها فـي الترتيب الأول من بين العبارات التي تقيس درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمـي والتي تتعلق بالثقة ودرجة المتوسط الحسابي هذه تدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجة الممارسة متوسطة.

ويلاحظ نفس الاتجاه في جميع عبارات هذا البعد. فكان المتوسـط الحسـابي للعبارة رقم (٢٢) والتي تشير إلى (إسناد وظائف ومهام جديدة للمرؤوسين تمثل تحـدياً لهم) هو (٣,٢١) وكان ترتيبها الثاني وكانت العبارة رقم (٢٤) ترتيبها الثالث حيث كان متوسطها (٣,١٠) والتي تنص على (إظهار الاحترام للأسئلة غير العادة والحلول الجديدة)

أما العبارة رقم (٢٥) والتي تشير إلى (اتخاذ قـرارات جريئـة وشـجاعة) فاحتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي مقداره (٢,٥٥) .

يتضح من القيم السابقة للمتوسطات الحسابية أن أفراد مجتمع الدراسة يـروا أن عبارات هذا البعد (الرابع) تمارس بدرجة متوسطة وقد تـم حسـاب المتوسـط الحسابي العام لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسـة لأبعـاد المنـاخ التنظيمي والذي يتعلق بالثقة ووجد أن مقداره (٢,٨٢) وهذا يدل أيضـاً علـى أن درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي والخاصة بالثقة تمارس بدرجة متوسطة وفقاً لمعيار الحكم على الوزن النسبي للمتوسط الحسابي .

جدول رقم (٢٣) : يوضح استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي

هـ - العدالة

مسلسل	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		أبدا		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٢٨	تقليل أو إلغاء تهديدات التقييم والعقاب السريع عند وقوع الأخطاء.	٣٠	١٣,٣	٥٢	٢٣,٠	١٣٤	٥٩,٣	١٠	٤,٤	٠	٠,٠	٣,٤٥	٣
٢٩	إعلام المرؤوسين بالدعم المادي (المكافآت) لكل ابتكار في العمل.	٢٠	٨,٨	٧٩	٣٥,٠	٢٧	١١,٩	٩٨	٤٣,٤	٢	٠,٩	٣,٠٨	٤
٣٠	١- الموازنة في تقدير مجهودات المرؤوسين وابتكاراتهم.	٦	٢,٧	٨٠	٣٥,٤	٢٧	١١,٩	١٠٧	٤٧,٣	٦	٢,٧	٢,٨٨	٦
٣١	منح المرؤوسين فرص للتعلم واكتشاف الأخطاء ذاتيا.	٣٠	١٣,٣	٥٢	٢٣,٠	١٣٥	٥٩,٧	٩	٤,٠	٠	٠,٠	٣,٤٦	٢
٣٢	دعم الممارسات السلوكية للمرؤوسين والمشجعة على تحقيق أهداف العمل.	٢٩	١٢,٨	١١٣	٥٠,٠	٥٦	٢٤,٨	٢٨	١٢,٤	٠	٠,٠	٣,٦٣	١
٣٣	تبني ممارسات إدارية وإشرافية للتقييم المستمر للأفكار الجديدة.	٢	٠,٩	٨٥	٣٧,٦	٤٢	١٨,٦	٩٧	٤٢,٩	٠	٠,٠	٢,٩٦	٥
٣٤	عدالة الوسائل التي توصل إلى الأهداف المرغوبة.	٤	١,٨	٤٧	٢٠,٨	١٧	٧,٥	١٥٨	٦٩,٩	٠	٠,٠	٢,٥٤	٨
٣٥	عدالة العوائد التي تقدم بعد إنجاز العمل.	٦	٢,٧	٦٧	٢٩,٦	٤٢	١٨,٦	١١٠	٤٨,٧	١	٠,٤	٢,٨٥	٧
	البعد الخامس											٣,١١	

٥- العدالـــة :

تم عرض النتائج الخاصة بهذا الجدول رقم (١٨) والذي اشتمل على العبارات من (٢٨-٣٥) ووجد أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة اختاروا الاستجابات بدرجة غالباً أو أحياناً أو قليلاً وانخفض عدد الأفراد الذين اختاروا الاستجابات غالباً أو أبداً ولوحظ من قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد أنها تراوحت من (٢,٥٤-٣,٦٣) .

وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجـة الممارسـة لأبعـاد المنـاخ التنظيمي فيما يتعلق بالعـدالة يمارس بدرجة متوسطة باستثناء العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على (دعم الممارسات السلوكية للمرؤوسين والمشـجعة علـى تحقيق أهداف العمل) فكانت تمارس بدرجة كبيرة.

ويتضح من الجدول (البعد الخامس) أن ترتيب العبارات الموجودة فـي هـذا البعد والتي تتعلق بالعدالة وحسب آراء أفراد مجتمع الدراسة جاءت على النحو التالي :

العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على (تبني ممارسات إدارية وإشرافية للتقييم المستمر للأفكار الجديدة) قد جـاءت فـي الترتيـب الأول وكـان متوسطهـا الحسابـي (٣,٦٣). والعبارة رقم (٣١) والتي تشير إلى (منح المرؤوسين فـرص للتعلم واكتشاف الأخطاء ذاتياً) احتلت الترتيب الثاني ومتوسطها (٣,٤٦) والعبـارة رقم (٢٨) والتي تنص على (تقليل أو إلغاء تهديدات التقييم والعقاب السـريع عنـد وقوع الأخطاء) قد احتلت الترتيب الثالث وكـان متوسطهـا الحسابـي (٣,٤٥) والعبارة رقم (٢٩) والتي تشير إلى (إعلام المرؤوسين بالدعم المادي (المكـافآت) لكل ابتكار في العمل) احتلت الترتيب الرابع ومتوسطها الحسـابي (٣,٠٨) .

ويلاحظ أيضاً من قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (الخامس) أنها تساوي (٣,١١) وهذه القيمة تشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن درجـة الممارسة لبُعد المناخ التنظيمي فيما يختص بالعدالة تمارس بصـفة عامـة بدرجـة متوسطة .

جدول رقم (٢٤) : يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي

المقياس	الحساسية للمشكلات	المثابرة	المبادرة	المرح	الطرافة والغرابة	الدرجة الكلية للسمات	الإستقلالية	الدعم	التقدير	الثقة	العدالة	الدرجة الكلية للمناخ
الحساسية للمشكلات	١	٠,٢٤٤	٠,٣١	٠,٤٠١	٠,٣١١	٠,٧٢٧	٠,١٨٢	٠,٤٠٦	٠,٢٩	٠,١٤١	٠,٢٧	٠,٤١
المثابرة		١	٠,٣٦٣	٠,٣١٦	٠,٢٣٨	٠,٦٣٢	٠,١٠٣	٠,١٨٣	٠,٢٦٢	٠,٠٦٨	٠,٢٩٩	٠,٢٧٤
المبادرة			١	٠,٣٩١	٠,٢٧٥	٠,٦٨٥	٠,١١٩	٠,٣٢٥	٠,٣٤١	٠,٠٥٩	٠,٣٢٢	٠,٣٥٨
المرح				١	٠,٢٧٢	٠,٧	٠,٣٦٧	٠,٤٩٤	٠,٤٣١	٠,١١٤	٠,٢٧٩	٠,٥٢١
الطرافة والغرابة					١	٠,٥٩٩	٠,١٣١	٠,١٥	٠,٤٠٨	٠,٠٧٥	٠,٠٩٦	٠,٢٥٦
الدرجة الكلية للسمات						١	٠,٢٦٨	٠,٤٧٣	٠,٥٠٧	٠,١٤	٠,٣٨٢	٠,٥٤٦
الإستقلالية							١	٠,٣٧٩	٠,٢٤٢	٠,١٨٨	٠,١٩١	٠,٥٨٩
الدعم								١	٠,٣٢٢	٠,٢٠٢	٠,٣٣١	٠,٧٤٢
التقدير									١	٠,١٦٨	٠,٤١٦	٠,٦٣٢
الثقة										١	٠,١١٩	٠,٥٩١
العدالة											١	٠,٦٠٣
الدرجة الكلية للمناخ												١

معاملات الارتباط الأعلى من (٠,١٩) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥

إجابة السؤال الخامس :

ينص السؤال الخامس على (هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي لدى مجتمع الدراسة)

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لحساب معاملات الارتباط بين درجة أبعاد سمات القيادة الابداعية وبعضها ودرجة أبعاد المناخ التنظيمي وبعضها . وكذلك حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد سمات القيادة الابداعية ، وتم عرض النتائج في جدول رقم (١٩).

وذلك على النحو التالي :

أولاً : يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سمات القيادة الإبداعية وبعضها (الحساسية للمشكلات ، المثابرة ، المبادرة ، المرح ، الطرافة والغرابة) ويلاحظ أن معاملات الارتباط تراوحت بين ٠,٢٣٨ (بين المثابرة مع الطرافة والغرابة) ووصلت إلى ٠,٤٠١ (بين الحساسية للمشكلات وروح المرح) وجميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

ثانياً : يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وبعضها (الاستقلالية، الدعم ، التقدير ، الثقة ، العدالة) . ومن الجدول رقم (١٩) نجد أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين ٠,١١٩ (وذلك للارتباط بين الثقة مع العدالة) ووصلت إلى ٠,٤١٦ (وذلك للارتباط بين التقدير مع العدالة) وغالبية هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ . حيث أن جميع القيم الأعلى من ٠,١٩ ذات دلالة إحصائية.

ثالثاً : يلاحظ أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد سمات القيادة الابداعية مع أبعاد المناخ التنظيمي ، حيث كانت غالبية قيم معاملات الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

رابعاً :بصفة عامة يمكن القول أن جميع قيم معاملات الارتباط (بين الدرجة الكلية للسمات مع جميع أبعاد سمات القيادة الابداعية وجميع أبعاد المناخ التنظيمي،

وكذلك مع الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

وهذا يعني أنه كلما توفرت سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية كلما توفر المناخ التنظيمي المبدع.

جدول رقم (٢٥): يوضح نتائج اختبار ت للمقارنة بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب الجنس لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	ذكور	١٣٨	٢,٩٠	٠,٤٢	٠,٦٣	٢٢٤	لا توجد
	إناث	٨٨	٢,٨٦	٠,٤٤			
الثاني	ذكور	١٣٨	٣,٧٠	٠,٣٥	٢,١٤	٢٢٤	٠,٠٥
	إناث	٨٨	٢,٨٨	٠,٤٠			
الثالث	ذكور	١٣٨	٣,٠٢	٠,٤٩	-٠,١٢	٢٢٤	لا توجد
	إناث	٨٨	٣,٠٢	٠,٤٨			
الرابع	ذكور	١٣٨	٣,٠٠	٠,٤٥	-٠,٨٨	٢٢٤	لا توجد
	إناث	٨٨	٣,٠٦	٠,٥٠			
الخامس	ذكور	١٣٨	٣,٧٢	٠,٤٢	٢,٦١	٢٢٤	٠,٠١
	إناث	٨٨	١,٩٢	٠,٤٨			
الدرجة الكلية	ذكور	١٣٨	٣,٢٦	٠,٢٨	١,٩٧	٢٢٤	٠,٠٥
	إناث	٨٨	٢,٧٤	٠,٣٢			

إجابة السؤال السادس :

يشير السؤال إلى (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس – جهة العمل – العمل الحالي – سنوات الخبرة – الدرجة العلمية) .

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها :

أ- المقارنة بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سمات القيادة الإبداعية بأبعاده المختلفة (الحساسية للمشكلات- المثابرة- المبادرة- المرح- الطرفة والغرابة) وذلك على حسب الجنس .

للإجابة على ذلك تم استخدام اختبار (ت) وتم عرض النتائج الخاصة بذلك في جدول رقم (٢٠) وتشير نتائج الجدول إلى ما يلي :

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة (ت) تساوي (١,٩٧) وذلك للدرجة الكلية لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية على حسب الجنس وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك لصالح الذكور حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٢٦) وبصفة عامة فإن الذكور والإناث يروا أن درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية تمارس بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي للإناث (٢,٧٤) ولتحديد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول كل بعد من أبعاد سمات القيادة الإبداعية على حسب الجنس فقد اتضح من نتائج الجدول أنه بالنسبة للبعد الأول (الحساسية للمشكلات) كانت قيمة (ت) تساوي (٠,٦٣) وبالنسبة للبعد الثالث (المبادرة) كانت قيمة (ت) تساوي (٠,١٢-) أما بالنسبة للبعد الرابع (المرح) فكانت (ت) تساوي (٠,٨٨-) وهذه القيم السابقة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يعني أنه لا يوجد فرق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة سواء كانوا ذكور أو إناث حيث تقاربت آرائهم حول

درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية فيما يختص بالحساسية للمشكلات، المبادرة، المرح، ورأوا أن درجة الممارسة للأبعاد الثلاث السابقة كانت درجة ممارسة متوسطة على حسب المتوسطات الحسابية لآرائهم .

أما بالنسبة للبعد الثاني (المثابرة) فكانت قيمة (ت) تساوي (٢,١٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذه القيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح الذكور أي أن الذكور يروا أن درجة الممارسة للمثابرة تكون بدرجة أكبر من التي أشارت إليها الإناث حيث رأى الذكور أنها تمارس بدرجة كبيرة على حسب المتوسط الحسابي (٣,٧٠) في حين رأى الإناث أنها تمارس بدرجة متوسطة على حسب المتوسط الحسابي (٢,٨٨) أما بالنسبة للبعد الخامس (الطرافة والغرابة) فكانت قيمة (ت) تساوي (٢,٦١) عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، وهذه القيمة تشير إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء كل من الذكور والإناث ، وكانت لصالح الذكور حيث يرى الذكور أن هذا البعد يمارس بدرجة كبيرة تبعاً للمتوسط الحسابي (٣,٧٢) في حين رأت الإناث أنه يمارس بدرجة قليلة على حساب المتوسط الحسابي (١,٩٢).

جدول رقم (٢٦): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب جهة العمل لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)

البعد	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	١,٢٥	٢	٠,٦٣	٣,٤٥	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٤٠,٤٢	٢٢٣	٠,١٨		
	الكلي	٤١,٦٨	٢٢٥			
البعد الثاني المثابرة	بين المجموعات	٠,٣٠	٢	٠,١٥	١,١٠	لا توجد
	داخل المجموعات	٣٠,٢٥	٢٢٣	٠,١٤		
	الكلي	٣٠,٥٥	٢٢٥			
البعد الثالث المبادرة	بين المجموعات	٠,٧٤	٢	٠,٣٧	١,٥٧	لا توجد
	داخل المجموعات	٥٢,٦٤	٢٢٣	٠,٢٤		
	الكلي	٥٣,٣٨	٢٢٥			
البعد الرابع المرح	بين المجموعات	٠,٦٢	٢	٠,٣١	١,٣٨	لا توجد
	داخل المجموعات	٤٩,٨٢	٢٢٣	٠,٢٢		
	الكلي	٥٠,٤٣	٢٢٥,٠٠			
البعد الخامس الطرفة والغرابة	بين المجموعات	٠,٣٣	٢	٠,١٦	٠,٨٢	لا توجد
	داخل المجموعات	٤٤,٣٩	٢٢٣	٠,٢٠		
	الكلي	٤٤,٧٢	٢٢٥			
(الدرجة الكلية)	بين المجموعات	٠,٠٦	٢	٠,٠٣	٠,٣٢	لا توجد
	داخل المجموعات	١٩,٣٣	٢٢٣	٠,٠٩		
	الكلي	١٩,٣٨	٢٢٥			

ب- المقارنة بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سمات القيادة الإبداعيـــة ، وذلك تبعاً لجهة العمل.

للإجابة عل ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وتـــم عرض النتائج الخاصة بذلك في الجدول رقم (٢١) وتشير نتائجه إلى ما يلي :

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٠,٣٢) وذلك للدرجة الكليـــة لآراء مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية تبعاً لجهة العمل وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يدل على أنـــه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات آراء أفراد مجتمع الدراســـة حـــول درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية في الجامعات المختلفة بصفة عامة ولتحديد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد ســـمات القيـــادة الإبداعية تبعاً لجهة العمل فإنه يتضح من نتائج الجدول رقـــم (٢١) أن قيمـــة (ف) تساوي (٣,٤٥) ولذلك للبعد الأول (الحساسية للمشكلات) وهذه القيمة تعتبر دالـــة إحصائياً أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات المختلفة. وتم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه هذا الاخـــتلاف فوجـــد اختلاف بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في جامعة أم القرى وبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في جامعة الملك سعود وكان لصالح جامعة أم القـــرى حيـــث رأى أفـــراد مجتمع الدراسة فيها أن درجة الممارسة لسمة الحساسية للمشكلات تمارس بدرجـــة أكبر من الدرجة التي أشار إليها أفراد مجتمع الدراسة في جامعة الملك سعود .

أما بالنسبة للبعد الثاني (المثابرة) ، البعد الثالث (المبادرة) ، البعد الرابع (المـــرح) والبعد الخامس (الطرفة والغرابة) فكانت قيـــم (ف) على التـــوالي (١,١٠) ، (١,٥٧) (١,٣٨) ، (٠,٨٢) . وهذه القيم تعتبر غير دالة إحصائياً ، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأبعاد السابقة مـــن حيـــث درجة ممارستها في الجامعات الثلاث (أم القرى – الملك سعود – الملك فيصل) .

جدول رقم (٢٧): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب العمل الحالي لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)

البعـــد	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	٠,٢٢	٣	٠,٠٧	٠,٤٠	لا توجد
	داخل المجموعات	٤١,٤٥	٢٢٢	٠,١٩		
	الكلي	٤١,٦٨	٢٢٥			
البعد الثاني المثابرة	بين المجموعات	٠,٩٧	٣	٠,٣٢	٢,٤٢	لا توجد
	داخل المجموعات	٢٩,٥٨	٢٢٢	٠,١٣		
	الكلي	٣٠,٥٥	٢٢٥			
البعد الثالث المبادرة	بين المجموعات	٠,٠٣	٣	٠,٠١	٠,٠٤	لا توجد
	داخل المجموعات	٥٣,٣٦	٢٢٢	٠,٢٤		
	الكلي	٥٣,٣٨	٢٢٥			
البعد الرابع المرح	بين المجموعات	٠,٤٣	٣	٠,١٤	٠,٦٣	لا توجد
	داخل المجموعات	٥٠,٠١	٢٢٢	٠,٢٣		
	الكلي	٥٠,٤٣	٢٢٥,٠٠			
البعد الخامس الطرفة والغرابة	بين المجموعات	٠,٤٣	٣	٠,١٤	٠,٧٢	لا توجد
	داخل المجموعات	٤٤,٢٩	٢٢٢	٠,٢٠		
	الكلي	٤٤,٧١	٢٢٥,٠٠			
(الدرجة الكلية)	بين المجموعات	٠,١١	٣	٠,٠٤	٠,٤٣	لا توجد
	داخل المجموعات	١٩,٢٧	٢٢٢	٠,٠٩		
	الكلي	١٩,٣٨	٢٢٥			

ج- المقارنة بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارســة لأبعــاد سمات القيادة الإبداعية على حسب العمل الحالي :

للإجابة على ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، وتم عرض النتائج الخاصة بذلك في الجدول رقم (٢٢) وتشير نتائج الجدول إلى ما يلي:

أتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) تساوي (٠,٤٣) وهذا للدرجة الكلية وذلك بالنسبة لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية تبعاً للعمل الحالي ، ووجد أن هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مســتوى دلالة (٠,٠٥) ، ويدل ذلك على أنه لا توجد فروق بين آراء أفراد مجتمع الدراســة بمختلف عملهم الحالي أي أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن أبعــاد ســمات القيــادة الإبداعية تمارس بنفس الدرجة رغم اختلاف عملهم الحالي وذلك بصفة عامة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية .

ولكي نحدد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجــة الممارســة لسمات القيادة الإبداعية لكل بعد وعلى حسب العمل الحالي فقد اتضح مــن نتــائج الجدول أن البعد الأول (الحساسية للمشكلات) كانت قيمــة (ف) تســاوي (٠,٤٠) وأن البعد الثاني (المثابرة) كانت قيمة (ف) تســاوي (٢,٤٢) ، والبعــد الثالــث (المبادرة) قيمة (ف) له تساوي (٠,٠٤) والبعد الرابع (المرح) فإن قيمة (ف) لــه تساوي (٠,٦٣) والبعد الخامس (الطرفة والغرابة) قيمة (ف) تســاوي (٠,٧٢) ، وهذه القيم السابقة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفــراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية بأبعاده الخمسة السابقة رغم اختلاف العمل الحالي بين أفراد مجتمع الدراسة أي أنهم يروا جميعهم باختلاف عملهم أن سمات القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة تمارس بنفس الدرجة .

جدول رقم (٢٨): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب سنوات الخبرة لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)

البعد	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	١,٦٩	٣	٠,٥٦	٣,١٣	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٣٩,٩٩	٢٢٢	٠,١٨		
	الكلي	٤١,٦٨	٢٢٥			
البعد الثاني المثابرة	بين المجموعات	١,٥٩	٣	٠,٥٣	٤,٠٦	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٨,٩٦	٢٢٢	٠,١٣		
	الكلي	٣٠,٥٥	٢٢٥			
البعد الثالث المبادرة	بين المجموعات	١,٩٧	٣	٠,٦٦	٢,٨٤	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٥١,٤١	٢٢٢	٠,٢٣		
	الكلي	٥٣,٣٨	٢٢٥,٠٠			
البعد الرابع المرح	بين المجموعات	١,٨٥	٣	٠,٦٢	٢,٨٢	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٤٨,٥٨	٢٢٢	٠,٢٢		
	الكلي	٥٠,٤٣	٢٢٥,٠٠			
البعد الخامس الطرفة والغرابة	بين المجموعات	١,٩٩	٣	٠,٦٦	٣,٤٥	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٤٢,٧٢	٢٢٢	٠,١٩		
	الكلي	٤٤,٧١	٢٢٥			
(الدرجة الكلية)	بين المجموعات	١,٢٤	٣	٠,٤١	٥,٠٦	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٨,١٤	٢٢٢	٠,٠٨		
	الكلي	١٩,٣٨	٢٢٥			

د- المقارنة بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية وذلك حسب سنوات الخبرة

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التبـاين الأحـادي ، وتـم عرض النتائج في جدول رقم (٢٣) وتشير نتائجه إلى ما يلي :

وجد أن قيمة (ف) تساوي (٥,٠٦) وذلك للدرجـة الكليـة لآراء أفـراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية علـى حسـب سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة ، وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجـة الممارسـة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية بصفة عامة وذلك على حسب سنوات الخبرة وقد تـم عمل اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه هذه الفروق وقد كانت آراء أفراد مجتمع الدراسـة ذات سنوات الخبرة ٥ سنوات فأكثر يروا أن درجـة الممارسـة لسـمات القيـادة الإبداعية بصفة عامة تمارس بدرجة أكبر مما لدى أفـراد مجتمـع الدراسـة ذوو سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

ولتحديد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة كل بعـد من أبعاد سمات القيـادة الإبداعية تبعاً لسنوات الخبـرة فإنه يتضح من جدول رقـم (٢٠) أن قيمة (ف) دالة إحصائياً في كل بعد مـن الأبعـاد الخمسـة (الحساسـية للمشكلات – المثابرة – المبادرة – المرح – الطرفة والغرابة) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة وبعمل اختبار شـيفيه وجـد أن الأفراد ذوو سنوات الخبرة ٥ سنوات فأكثر يروا أن درجة الممارسة لأبعاد سـمات القيادة الإبداعية تمارس بدرجة أكبر من درجة ممارسة أفراد ذووسنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

جدول رقم (٢٩): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب الدرجة العلمية لعبارات القسم الأول (سمات القيادة الإبداعية)

البعد	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	١,٤٨	٣	٠,٤٩		
الحساسية للمشكلات	داخل المجموعات	٤٠,٢٠	٢٢٢	٠,١٨	٢,٧٢	٠,٠٥
	الكلي	٤١,٦٨	٢٢٥			
البعد الثاني	بين المجموعات	١,٦٨	٣	٠,٥٦		
المثابرة	داخل المجموعات	٢٨,٨٧	٢٢٢	٠,١٣	٤,٣١	٠,٠٥
	الكلي	٣٠,٥٥	٢٢٥			
البعد الثالث	بين المجموعات	٢,٠٨	٣	٠,٦٩		
المبادرة	داخل المجموعات	٥١,٣٠	٢٢٢	٠,٢٣	٣,٠٠	٠,٠٥
	الكلي	٥٣,٣٨	٢٢٥,٠٠			
البعد الرابع	بين المجموعات	٠,٤٥	٣	٠,١٥		
المرح	داخل المجموعات	٤٩,٩٨	٢٢٢	٠,٢٣	٠,٦٧	لا توجد
	الكلي	٥٠,٤٣	٢٢٥,٠٠			
البعد الخامس	بين المجموعات	١,٨٢	٣	٠,٦١		
الطرفة والغرابة	داخل المجموعات	٤٢,٨٩	٢٢٢	٠,١٩	٣,١٤	٠,٠٥
	الكلي	٤٤,٧١	٢٢٥			
	بين المجموعات	١,٠٩	٣	٠,٣٦		
(الدرجة الكلية)	داخل المجموعات	١٨,٢٩	٢٢٢	٠,٠٨	٤,٤١	٠,٠٥
	الكلي	١٩,٣٨	٢٢٥			

هـ- المقارنة بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية على حسب الدرجة العلمية :

للإجابة على ذلك قامت الباحثة بعمل اختبار تحليل التباين الأحادي ، وتم عرض النتائج الخاصة بذلك في جدول رقم (٢٤) وتشير النتائج إلى ما يلي :

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٤,٤١) وذلك للدرجة الكلية تبعاً لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية بصفة عامة وذلك على حسب الدرجة العلمية ، وهذه الدرجة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة أي أن اختلاف الدرجة العلمية أدى إلى اختلاف آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد سمات القيادة الابداعية، وقد تم عمل اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه هذه الفروق وقد بين هذا الاختبار أن هناك فروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة ذات الدرجة العلمية (محاضر) وبين باقي أفراد مجتمع الدراسة (ذات الدرجات العلمية الأخرى حيث رأى كل من (الأستاذ - الأستاذ المشارك - الأستاذ المساعد) يروا أن درجة الممارسة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية تمارس بدرجة أكبر مما لدى أفراد مجتمع الدراسة ذوو الدرجة العلمية (محاضر). ولكي نحدد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول كل بعد من أبعاد سمات القيادة الإبداعية على حسب الدرجة العلمية فقد اتضح من نتائج الجدول أن كل من البعد الأول (الحساسية للمشكلات) وقيمة (ف) له تساوي (٢,٧٢) ، البعد الثاني (المثابرة) وقيمة (ف) تساوي (٤,٣١) ، البعد الثالث (المبادرة) ، وقيمة (ف) تساوي (٣,٠٠) ، البعد الخامس (الطرفة والغرابة) وقيمة (ف) تساوي (٣,١٤) وجد أن قيم (ف) السابقة ذات دلالة إحصائية أي أنه يوجد فروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة على درجة الممارسة للأبعاد

السابقة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ولمعرفة هذه الفروق تم استخدام اختبــار شــيفيه ووجد أن الأفراد ذوو الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) يروا أن درجة الممارسة للأبعاد السابقة تمارس بدرجة أكبر مــن الأفــراد ذوو الدرجــة العلمية (محاضر) .

أما بالنسبة للبعد الرابع (المرح) فقد كانت قيمــة (ف) تســاوي (٠,٦٧) وهذه الدرجة تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (٠,٠٥) أي أنه لا يوجد فروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة باختلاف درجاتهم العلميــة علــى درجة ممارسة هذا البعد .

جدول رقم (٣٠): يوضح نتائج اختبار ت للمقارنة بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب الجنس لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	ذكور	١٣٨	٣,٠٨	٠,٣٣	-٠,٤٥	٢٢٤	لا توجد
	إناث	٨٨	٣,١٠	٠,٣٤			
الثاني	ذكور	١٣٨	٣,٢٠	٠,٦٦	٢,٠١	٢٢٤	٠,٠٥
	إناث	٨٨	٢,٣٠	٠,٧٤			
الثالث	ذكور	١٣٨	٣,٠٦	٠,٣٩	-٠,٣٥	٢٢٤	لا توجد
	إناث	٨٨	٣,٠٨	٠,٤٣			
الرابع	ذكور	١٣٨	٣,٤١	٠,٧٩	١,٩٧	٢٢٤	٠,٠٥
	إناث	٨٨	٢,٢٣	٠,٤٦			
الخامس	ذكور	١٣٨	٣,١٠	٠,٣٤	-٠,٣٦	٢٢٤	لا توجد
	إناث	٨٨	٣,١٢	٠,٣٦			
الدرجة الكلية	ذكور	١٣٨	٣,١٦	٠,٢٩	١,٩٨	٢٢٤	٠,٠٥
	إناث	٨٨	٢,٧٦	٠,٣١			

إجابة السؤال السابع :

يشير التساؤل السابع إلى (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لإبعاد المناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس – جهة العمل – العمل الحالي – سنوات الخبرة – الدرجة العلمية).

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها :

(أ) المقارنة بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول القسم الثاني (المناخ التنظيمي) بأبعاده المختلفة وهي (الاستقلالية- الدعم- التقدير- الثقة- العدالة) وفقاً للجنس:

- للإجابة على ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) وتم عرض النتائج الخاصة بذلك في الجدول رقم (٢٥) والذي تشير نتائجه إلى :

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) تساوي (١,٩٨) وذلك للدرجة الكلية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

وهذه الدرجة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور (٣,١٦) وبين آراء الإناث (٢,٧٦) ويرى كل من الذكور والإناث أن أبعاد المناخ التنظيمي بصفة عامة تمارس بدرجة متوسطة على حسب المتوسطات الحسابية وتبعاً لمعيار الحكم على الوزن النسبي للمتوسط الحسابي .

ولتحديد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي يتضح من الجدول أن قيمة (ت) في البعد الأول (الاستقلالية) كانت تساوي (٠,٤٥-) وأن قيمة (ت) للبعد الثالث (التقدير) تساوي (٠,٣٥-) وأن قيمة (ت) للبعد الخامس (العدالة تساوي (٠,٣٦-) وهذه القيم السابقة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أي أنه لا يوجد فرق بين آراء كل من الذكور والإناث من حيث درجة الممارسة للأبعاد الثالث السابقة (الاستقلالية – التقدير – العدالة) وأنهم يروا أنها تمارس بدرجة متوسطة .

أما بالنسبة للبعد الثاني (الدعم) فكانت قيمة (ت) تساوي ٢,٠١ عند مستوى دلالة ٠,٠٥.. وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً أي أن هناك فروق بين آراء كل من الذكور والإناث حول هذا البعد (الدعم) ويرى الذكور أن درجة ممارسته تكون بدرجة متوسطة على حسب المتوسط الحسابي (٣,٢٠) في حين رأي الإناث أن درجة ممارسة هذا البعد قليلاً على حسب المتوسط الحسابي (٢,٣٠) .

وبالنسبة للبعد الرابع (الثقة) فكانت قيمة (ت) تساوي (١,٩٧) وهذه القيمة تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أي أنه يوجد فروق بين آراء الذكور والإناث وذلك لصالح الذكور حيث رأى الذكور أن درجة الممارسة لهذا البعد (الثقة) على حسب المتوسط الحسابي متوسطة (٣,٤٠) في حين رأى الإناث أن درجة الممارسة لهذا البُعد على حسب المتوسط الحسابي (٢,٢٤) قليلاً .

جدول رقم (٣١): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب جهة العمل لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)

البعد	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول الإستقلالية	بين المجموعات	٠,٦٣	٢	٠,٣١	٢,٩٣	لا توجد
	داخل المجموعات	٢٣,٧٩	٢٢٣	٠,١١		
	الكلي	٢٤,٤٢	٢٢٥			
البعد الثاني الدعم	بين المجموعات	٠,٠٩	٢	٠,٠٤	٠,٠٩	لا توجد
	داخل المجموعات	١٠٧,٨١	٢٢٣	٠,٤٨		
	الكلي	١٠٧,٨٩	٢٢٥			
البعد الثالث التقدير	بين المجموعات	٠,٩٠	٢	٠,٤٥	٢,٧٩	لا توجد
	داخل المجموعات	٣٥,٨٥	٢٢٣	٠,١٦		
	الكلي	٣٦,٧٤	٢٢٥			
البعد الرابع الثقة	بين المجموعات	٣,٨٩	٢	١,٩٤	٤,٣١	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٠٠,٥٩	٢٢٣	٠,٤٥		
	الكلي	١٠٤,٤٧	٢٢٥,٠٠			
البعد الخامس العدالة	بين المجموعات	٠,٠٦	٢	٠,٠٣	٠,٢٥	لا توجد
	داخل المجموعات	٢٧,٦٢	٢٢٣	٠,١٢		
	الكلي	٢٧,٦٨	٢٢٥			
(الدرجة الكلية)	بين المجموعات	٠,٣٥	٢	٠,١٨	١,٩٥	لا توجد
	داخل المجموعات	٢٠,٠٣	٢٢٣	٠,٠٩		
	الكلي	٢٠,٣٨	٢٢٥			

(ب) المقارنة بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي وذلك تبعاً لجهة العمل .

للإجابة على ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، وتم عرض النتائج الخاصة بذلك في الجدول رقم (٢٦) وتشير نتائجه إلى ما يلي :

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) تساوي (١,٩٥) وذلك للدرجة الكلية لآراء مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي تبعاً لجهد العمل وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعات المختلفة بصفة عامة .

ولتحديد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي تبعاً لجهة العمل فإنه يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٦) أن قيمة (ف) تساوي (٢,٩٣) ولذلك للبعد الأول (الاستقلالية) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الثلاث المختلفة .

أما بالنسبة للبعد الثاني (الدعم) ، البعد الثالث (التقديم) والبعد الخامس (العدالة) فكانت قيم (ف) على التوالي (١,٠٩ ، ٢,٧٩ ، ١,٢٥) . وهذه القيم تعتبر غير دالة إحصائياً أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأبعاد السابقة من حيث درجة ممارستها في الجامعات الثلاث (أم القرى – الملك سعود – الملك فيصل) .

وبالنسبة للبعد الرابع (الثقة) فكانت قيمة (ف) تساوي (٤,٣١) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أي أنه يوجد فروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم عمل اختبار شيفيه ووجد أن آراء أفراد مجتمع الدراسة في جامعة الملك فيصل يروا أن درجة الممارسة لهذا البعد (الثقة) يمارس بدرجة أكبر في حين كان رأى أفراد مجتمع الدراسة في جامعة أم القرى والملك سعود يروا أن هذا البعد يمارس بدرجة أقل .

جدول رقم (٣٢): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب العمل الحالي لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)

البعد	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول الإستقلالية	بين المجموعات	٠,١٧	٣	٠,٠٦	٠,٥٢	لا توجد
	داخل المجموعات	٢٤,٢٥	٢٢٢	٠,١١		
	الكلي	٢٤,٤٢	٢٢٥			
البعد الثاني الدعم	بين المجموعات	٠,٢١	٣	٠,٠٧	٠,١٤	لا توجد
	داخل المجموعات	١٠٧,٦٨	٢٢٢	٠,٤٩		
	الكلي	١٠٧,٨٩	٢٢٥			
البعد الثالث التقدير	بين المجموعات	٠,٢٠	٣	٠,٠٧	٠,٤٠	لا توجد
	داخل المجموعات	٣٦,٥٥	٢٢٢	٠,١٦		
	الكلي	٣٦,٧٤	٢٢٥			
البعد الرابع الثقة	بين المجموعات	٢,١٩	٣	٠,٧٣	١,٥٩	لا توجد
	داخل المجموعات	١٠٢,٢٨	٢٢٢	٠,٤٦		
	الكلي	١٠٤,٤٧	٢٢٥,٠٠			
البعد الخامس العدالة	بين المجموعات	٠,٠٤	٣	٠,٠١	٠,١٢	لا توجد
	داخل المجموعات	٢٧,٦٤	٢٢٢	٠,١٢		
	الكلي	٢٧,٦٨	٢٢٥,٠٠			
(الدرجة الكلية)	بين المجموعات	٠,١٥	٣	٠,٠٥	٠,٥٦	لا توجد
	داخل المجموعات	٢٠,٢٢	٢٢٢	٠,٠٩		
	الكلي	٢٠,٣٨	٢٢٥			

(ج) المقارنة بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي على حسب العمل الحالي :

للإجابة على ذلك قامت الباحثة باستخدام اختيار تحليل التباين الأحادي ، وتم عرض النتائج الخاصة بذلك في الجدول رقم (٢٧) وتشير نتائج الجدول إلى ما يلي:

اتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) تساوي (٠,٥٦) وهذا للدرجة الكلية وذلك بالنسبة لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي تبعاً للعمل الحالي ووجد أن هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ويدل ذلك على أن لا توجد فروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة بمختلف عملهم الحالي أي أن أفراد مجتمع الدراسة يروا أن أبعاد المناخ التنظيمي تمارس بنفس الدرجة رغم اختلاف عملهم الحالي وذلك بصفة عامة لأبعاد المناخ التنظيمي .

ولكي تحدد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي لكل بعد وعلى حسب العمل الحالي فقد اتضح من نتائج الجدول أن البعد الأول الاستقلالية كانت قيمة (ف) تساوي (٠,٥٢) وأن البعد الثاني (الدعم) كانت قيمة (ف) تساوي (٠,١٤) والبعد الثالث (التقدير) قيمة (ف) له تساوي (٠,٤٠) والبعد الرابع (الثقة) فإن قيمة (ف) له تساوي (١,٥٩) والبعد الخامس (العدالة) قيمة (ف) تساوي (٠,١٢) وهذه القيم السابقة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي رغم اختلاف العمل الحالي بين أفراد مجتمع الدراسة أي أنهم يروا جميعهم باختلاف عملهم أن المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة يمارس بنفس الدرجة .

جدول رقم (٣٣): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب سنوات الخبرة لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)

البعد	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول الإستقلالية	بين المجموعات	٠,٩٧	٣	٠,٣٢	٣,٠٦	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٣,٤٥	٢٢٢	٠,١١		
	الكلي	٢٤,٤٢	٢٢٥			
البعد الثاني الدعم	بين المجموعات	٣,٦٩	٣	١,٢٣	٢,٦٢	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٠٤,٢٠	٢٢٢	٠,٤٧		
	الكلي	١٠٧,٨٩	٢٢٥			
البعد الثالث التقدير	بين المجموعات	٢,٢٧	٣	٠,٧٦	٤,٨٧	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٣٤,٤٧	٢٢٢	٠,١٦		
	الكلي	٣٦,٧٤	٢٢٥,٠٠			
البعد الرابع الثقة	بين المجموعات	٤,٠٨	٣	١,٣٦	٣,٠١	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٠٠,٣٩	٢٢٢	٠,٤٥		
	الكلي	١٠٤,٤٧	٢٢٥,٠٠			
البعد الخامس العدالة	بين المجموعات	١,١٩	٣	٠,٤٠	٣,٣٢	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٦,٤٩	٢٢٢	٠,١٢		
	الكلي	٢٧,٦٨	٢٢٥			
(الدرجة الكلية)	بين المجموعات	١,٣٨	٣	٠,٤٦	٥,٣٨	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٩,٠٠	٢٢٢	٠,٠٩		
	الكلي	٢٠,٣٨	٢٢٥			

(د) المقارنة بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي وذلك حسب سنوات الخبرة :

لكي نجيب على هذا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وتم عرض النتائج في جدول رقم (٢٨) وتشير نتائجه إلى ما يلي :

وجد أن قيمة (ف) تساوي (٥,٣٨) وذلك للدرجة الكلية لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي على حسب سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي بصفة عامة وذلك على حسب سنوات الخبرة حيث كانت آراء أفراد مجتمع الدراسة ذوو سنوات الخبرة أكثر من ٥ سنوات يروا أن درجة الممارسة لهذه الأبعاد بصفة عامة تمارس بدرجة أكبر مما لدى أفراد مجتمع الدراسة ذات سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات .

ولتحديد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي تبعاً لسنوات الخبرة فإنه يتضح من جدول رقم (٢٨) أن قيمة (ف) دالة إحصائياً في كل بعد من الأبعاد الخمسة (الاستقلالية – الدعم – التقدير – الثقة – العدالة) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حيث رأى الأفراد ذوو سنوات الخبرة أكثر من ٥ سنوات أن درجة ممارستهم لأبعاد المناخ التنظيمي أكبر من الأفراد ذوو سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

جدول رقم (٣٤): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إستجابات مجتمع الدراسة على حسب الدرجة العلمية لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)

البعد	مصادر الإختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول الإستقلالية	بين المجموعات	١,٣٨	٣	٠,٤٦	٤,٤٣	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٣,٠٤	٢٢٢	٠,١٠		
	الكلي	٢٤,٤٢	٢٢٥			
البعد الثاني الدعم	بين المجموعات	٣,٦٩	٣	١,٢٣	٢,٦٢	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٠٤,٢٠	٢٢٢	٠,٤٧		
	الكلي	١٠٧,٨٩	٢٢٥			
البعد الثالث التقدير	بين المجموعات	١,٩٢	٣	٠,٦٤	٤,٠٨	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٣٤,٨٢	٢٢٢	٠,١٦		
	الكلي	٣٦,٧٤	٢٢٥			
البعد الرابع الثقة	بين المجموعات	٤,٠٧	٣	١,٣٦	٣,٠٠	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٠٠,٤٠	٢٢٢	٠,٤٥		
	الكلي	١٠٤,٤٧	٢٢٥,٠٠			
البعد الخامس العدالة	بين المجموعات	٢,٢٦	٣	٠,٧٥	٦,٥٨	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٥,٤٢	٢٢٢	٠,١١		
	الكلي	٢٧,٦٨	٢٢٥			
(الدرجة الكلية)	بين المجموعات	١,٩٤	٣	٠,٦٥	٧,٧٩	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٨,٤٤	٢٢٢	٠,٠٨		
	الكلي	٢٠,٣٨	٢٢٥			

(هـ) المقارنة بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي على حسب الدرجة العلمية :

للإجابة على ذلك قامت الباحثة بعمل اختبار تحليل التباين الأحادي ، وتم عرض النتائج الخاصة بذلك في جدول رقم (٢٩) وتشير النتائج إلى ما يلي :

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٧,٧٩) وذلك للدرجة الكلية تبعاً لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي بصفة عامة وذلك على حسب الدرجة العلمية .

وهذه الدرجة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة أي أن هناك اختلاف بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي وقد تم عمل اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه هذه الفروق وقد تبين من هذا الاختبار أن هناك فروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة ذات الدرجة العلمية (محاضر) وبين باقي أفراد مجتمع الدراسة (ذات الدرجة العلمية الأخرى) حيث أن كل من (الأستاذ - الأستاذ المشارك - الأستاذ المساعد) يروا أن درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي تمارس بدرجة أكبر من ممارسة أفراد مجتمع الدراسة ذات الدرجة العلمية (محاضر).

ولكي نحدد الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على حسب الدرجة العلمية فقد اتضح من نتائج الجدول أن كل من البعد الأول (الاستقلالية) وقيمة (ف) له تساوي (٤,٤٣) البعد الثاني (الدعم) وقيمة (ف) تساوي (٢,٦٢) ، البعد الثالث (التقدير) وقيمة (ف) تساوي (٤,٠٨) البعد الرابع (الثقة) وقيمة (ف) (٣,٠٠) والبعد الخامس (العدالة) وقيمة (ف) (٦,٥٨). وجد أن قيم (ف) السابقة ذات دلالة إحصائية أي أنه يوجد فروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة على درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ولمعرفة لصالح من هذه الفروق ثم استخدام اختبار شيفيه ووجد أن الأفراد ذوو الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) يروا أن درجة الممارسة للأبعاد السابقة تمارس بدرجة أكبر من الأفراد ذوو الدرجة العلمية (محاضر).

الفصل الخامس

الملخص والتوصيات والمقترحات

- أولاً : ملخص البحث والنتائج
- ثانياً : التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

الملخص والتوصيات والمقترحات

تتناول في هذا الفصل الباحثة ملخص البحث ونتائجه والتوصيات المستمدة من النتائج ثم المقترحات.

أولاً : ملخص البحث والنتائج :

(أ) ملخص البحث :

تمثل القيادة الإبداعية أهمية بالغة لكل المؤسسات والمنظمات، وخاصة المؤسسات التعليمية حيث أن القيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية تقوم على تحقيق خطة شاملة لتنسيق جهود العاملين لتنفيذ الأهداف، والقيام بتحسين الأداء بطريقة مستمرة. وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري، وذلك بتطبيق البرامج التدريبية التي تساعد على اكتساب المهارات الإدارية الشاملة، كالتفكير الإبداعي، ومهارات التعامل، والتفاوض، وتكوين مهارات التمكين، والتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات. كل ذلك من أجل مواجهة التحديات المعاصرة برؤية مستقبلية فاعلة.

وليكن ان للمناخ التنظيمي أهمية قصوى في تحقيق استمرارية قيام المؤسسة التعليمية بوظائفها، وخاصة عندما يحقق أبعاده الإبداعية بصورة متميزة، حيث أن المناخ يمثل مجموعة الخصائص التي تتكون منها بيئة العمل الإنسانية والمادية.

وتعد الجامعات من أكثر المنظمات احتياجاً للمناخ الإبداعي والقيادة الإبداعية حيث أنها تتعامل في المقام الأول مع المعرفة والبشر، وهما أعلى ما تملكه المجتمعات لتحقيق التقدم والازدهار.

وتتبلور مشكلة هذا البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:

" كيف يمكن تفعيل العلاقة التبادلية بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي ليؤدي ذلك إلى تشجيع الممارسات القيادية المبدعة، وتوفير المناخ المحفز على الإبداع" ؟

ومن هنا كانت أهم أهداف البحث الحالي الآتي:

- التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- رصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية.
- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية.
- الوقوف على تأثير بعض المتغيرات على كل من:
  - اختلاف سمات القيادة الإبداعية.
  - اختلاف أبعاد المناخ التنظيمي.

وفي ضوء الأهداف سالفة الذكر، تتضح أهمية البحث الحالي، وذلك على النحو التالي:

- الأهمية النظرية:

فمن خلال تناول الإطار النظري فهناك موضوعين هامين في مجال الفكر الإداري المعاصر، وهما: القيادة الإبداعية، والمناخ التنظيمي. وهما ظاهرتين لهما علاقة وثيقة بفعالية المنظمات بصفة عامة.

- الأهمية التطبيقية:

حيث يتناول بالوصف والتحليل نتائج الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها على الجامعات السعودية والقيادات الجامعية بها.

وتأمل الباحثة أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في معرفة درجة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، ومن ثم تصميم البرامج التدريبية وتوفير الإمكانيات التي تؤدي

إلى رفع القدرات والممارسات الإبداعية، وتوظيفها في خدمة العملية التربوية بالجامعات السعودية.

لذلك تركزت مجددات هذه الدراسة محددة فى سمات القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، والمبادرة، والمثابرة، والمرح، والغرابة، والطرافة)، وكذلك دراسة المناخ التنظيمي بأبعاده (الاستقلالية، والثقة، والدعم، والتقدير، والعدالة)، وذلك على قادة العمل الجامعي في كل من جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل.

ولتطبيق هذه الدراسة تم عمل حصر لكليات الجامعات الثلاثة، ومن ثم تحديد أعداد القيادات العلمية من عمداء ، ووكلاء ، ورؤساء أقسام، وكيلات أقسام، عمداء عمادات مساندة، ووكلاء عمادات مساندة، والذين كونوا مجتمعاً للدراسة. وبلغ عددهم (٤٣٩) قيادي ، وزعت عليهم الاستبيانات المصممة للدراسة (أداة الدراسة والتي تكونت من قسمين:

القسم الأول: تناول سمات القيادة الإبداعية، واشتمل على (٣٥) عبارة موزعة على (٥) سمات وهى الحساسية للمشكلات (٩) عبارات. المثابرة (٨) عبارات. المبادرة (٦) عبارات. المرح (٦) عبارات. الطرافة والغرابة (٦) عبارات.

القسم الثاني: تناول أبعاد المناخ التنظيمي، واشتمل على (٣٥) عبارة موزعة على (٥) أبعاد:

البعد الأول: الاستقلالية (٨) عبارات.

البعد الثاني: الدعم (٦) عبارات.

البعد الثالث: التقدير (٧) عبارات.

البعد الرابع: الثقة (٦) عبارات.

البعد الخامس: العدالة (٨) عبارات.

وقد استخدمت الباحثة مقياس "ليكرت الخماسي المتدرج" والذي تراوحت درجات الاستجابة من (١) للاستجابة أبداً إلى (٥) للاستجابة دائماً. وكان معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية كالتالي:

من ١ – أقل من ٢,٥ تكون درجة الممارسة قليلة.

من ٢,٥ – أقل من ٣,٥ تكون درجة الممارسة متوسطة.

من ٣,٥ – ٥ تكون درجة الممارسة كبيرة.

وتم التأكد من صدق أداة الدراسة عن طريق:

- الصدق الظاهري.
- صدق الاتساق الداخلي.

وتم التأكد من الصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق المحكمين عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين وأصبح الاستبيان في صورته النهائية ووفقاً لآرائهم يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

أما صدق الاتساق الداخلي، فقد تم التأكد من ذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية، وذلك لعينة استطلاعية تكونت من ٣٠فرداً من مجتمع الدراسة.

وتم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق:

- حساب معامل ألفا "كرونباخ".
- طريقة "التجزئة النصفية".
- طريقة "سبيرمان– براون".

وقد أظهرت النتائج ارتفاع مؤشرات الثبات حيث كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (٠,٩١)، وقيمة معامل "الارتباط" للتجزئة النصفية (٠,٨٧)، وقيمة معامل "سبيرمان– براون" (٠,٨٥)، وجميع هذه القيم مرتفعة وتؤكد على ثبات المقياس، وإمكانية الاعتماد على النتائج.

تم استخدم عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة، والتي تمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الترتيب النسبي.
- تحليل التباين الأحادي.
- اختبار "شيفيه".
- اختبارات.
- معامل ارتباط "بيرسون".

(ب) **نتائج الدراسة**:

١- كانت درجات الممارسة السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية في مجال الحساسية للمشكلات تمارس بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام (٢,٨٨).

٢- أشارت استجابات مجتمع الدراسة أن درجة الممارسة السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمثابرة، أنها كانت تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي عام (٣,٣).

٣- أظهرت آراء مجتمع الدراسة أن درجة الممارسة السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يختص بسمة المبادرة، كانت تمارس بدرجة متوسطة بمتوسط عام (٣,٠٢).

٤- أظهرت قيمة المتوسط الحسابي العام (٢,٠٣) لاستجابات مجتمع الدراسة، أن درجة الممارسة السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية بالنسبة لسمة المرح كانت تمارس بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٠٣).

٥- كانت درجة الممارسة السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالطرافة والغرابة تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي عام (٣,١٦).

٦- أشارت قيمة المتوسط الحسابي العام (٣,٠٩) أن درجة الممارسة لمجتمع الدراسة حول بُعد المناخ التنظيمي الذي يتعلق ببعد الاستقلالية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٠٩).

٧- درجة الممارسة التي تتعلق ببعد الدعم تمارس بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات مجتمع الدراسة بمتوسط عام (٢,٧٦).

٨- قيمة المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة فيما يختص بالتقدير كانت (٣,٠٧) وتشير إلى درجة ممارسة متوسطة.

٩- درجة ممارسة المناخ التنظيمي الذي يتعلق ببُعد الثقة كانت تمارس بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام (٢,٨٢).

١٠- يرى مجتمع الدراسة أن درجة ممارسة المناخ التنظيمي فيما يختص ببُعد الدالة تمارس بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١١).

١١- أشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سمات القيادة الإبداعية وبعضها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، المرح، الطرافة والغرابة).

١٢- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد سمات القيادة الإبداعية من (٠,٢٣٨) إلى (٠,٤٠١) وجميع هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

١٣- اتضح من النتائج وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي، وبعضها البعض (الاستقلالية، الدعم، التقدير، الثقة، العدالة).

١٤- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي من (٠,١١٩) إلى (٠,٤١٦) وغالبية هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث كان الحد الأدنى للدلالة الإحصائية (٠,١٩).

١٥- وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين غالبية سمات القيادة الإبداعية وغالبية أبعاد المناخ التنظيمي.

١٦- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للسمات مع الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

١٧- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض سمات القيادة الإبداعية (المثابرة، الطرافة، الغرابة)، وكذلك في الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية بين الذكور والإناث، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

١٨- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، في بعض سمات القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المرح).

١٩- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في سمات القيادة الإبداعية تبعاً لجهة العمل سوى في الحساسية للمشكلات فقط، وقد أظهرت النتائج أن هذه الاختلافات كانت فقط بين آراء مجتمع الدراسة في جامعة أم القرى وآراء مجتمع الدراسة في جامعة الملك سعود، حيث أشار مجتمع الدراسة بجامعة أم القرى أن درجة الممارسة لسمة الحساسية للمشكلات كانت بدرجة أكبر من تلك التي تمارس بجامعة الملك سعود.

٢٠- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية على حسب العمل الحالي.

٢١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لسمات القيادة الإبداعية، وذلك حسب سنوات الخبرة. وأشار اختبار

"شيفية" أن هذه الاختلافات سواء في الدرجة الكلية للمقياس أو في جميع أبعاد سمات القيادة الإبداعية موجودة بين أفراد مجتمع الدراسة ذوو سنوات الخبرة (٥) سنوات فأكثر وبين سنوات الخبرة أقل من (٥) سنوات وذلك لصالح فئة الخبرة بين ٥ سنوات فأكثر.

٢٢- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد سمات القيادة الإبداعية، على حسب الدرجة العلمية (باستثناء البعد الرابع وهو المرح) فكانت هذه الفروق بين أفراد المجتمع من درجة محاضر وباقي أفراد المجتمع أصحاب الدرجات العلمية الأخرى (أستاذ مساعد- أستاذ مشارك- أستاذ) وذلك في اتجاه أصحاب الدرجات العلمية (أستاذ مساعد- أستاذ مشارك- أستاذ).

٢٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مجتمع الدراسة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي (المثابرة، والطرافة، والغرابة)، وكذلك في الدرجة الكلية. وهذه الفروق تعزي إلى اختلاف الجنس، فكانت لصالح الذكور.

٢٤- لم تظهر فروق دلالة إحصائياً في بعض أبعاد المناخ التنظيمي (الاستقلالية- التقدير- الدعم- العدالة) بسبب اختلاف الجنس وتمارس بدرجة متوسطة. أما في بعدي (الدعم والثقة) فإنهما يمارسان من قبل الذكور بدرجة متوسطة، أما الإناث فإنهن يمارسن البعدين بدرجة قليلة.

٢٥- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مجتمع الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي على حسب جهة العمل سوى في بُعد واحد فقط وهو الثقة، وكانت هذه الاختلافات بين آراء مجتمع الدراسة من جامعة الملك فيصل، مقارنة بآراء مجتمع الدراسة من جامعة أم القرى، وذلك لصالح جامعة الملك فيصل.

٢٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي على حسب العمل الحالي.

٢٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي على حسب سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح القيادات ذوو سنوات الخبرة الأكثر من (٥) سنوات مقارنة بالقيادات أصحاب الخبرة الأقل من (٥) سنوات.

٢٨- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول درجة الممارسة لأبعاد المناخ التنظيمي على حسب الدرجة العلمية، وكانت هذه الفروق لصالح القيادات أصحاب الدرجات العلمية (أستاذ مساعد- أستاذ مشارك- أستاذ) مقارنة بالقيادات أصحاب الدرجة العلمية (محاضر).

ثانياً : التوصيات والمقترحات :

(أ) التوصيـــــات:

في ضوء نتائج البحث الحالي توصي الباحثة بما يلي:

توصى الباحثة بانشاء مركز اكاديكى لرعايـة الابـداع والمبـدعين ونشـره بالجامعات السعودية لاعداد القادة المبدعين . وستقوم الباحثـة بـاجراء دراسـة مستقلة ومستفيضه عن هذا الموضوع فيما بعد

١- حيث أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة سمات القيادة الإبداعية مـن قبـل القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بدرجة (متوسطة)، لذا يجـب الاهتمـام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية أعلى، تساعد في ممارستهم لسلوكيات إبداعية من أجل التطوير والتغير للأفضل.وذلك مـن خـلال لجـان اكاديمية تختص بفحص البحوث الابداعية واقرارها ومن ثم اختيـار اصـحابها تتقلدالدرجات الاكاديمية والابداعية

٢- أظهرت نتائج البحث أيضاً أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيم كانت بدرجـة (متوسطة) لذلك يجب الاهتمام بممارسة تلك الأبعاد حيث أنها من أكثر الأبعـاد المساعدة على جعل المناخ المؤسسي إبداعياً، ويفضّل الرجوع للمعنى العميـق لكل بعد من خلال القسم النظري والتطبيقي من هذا البحث، الذي أكد تلك الأهمية.

٣- بما أن الدرجة العلمية كان لها أثر جيد في ممارسة السمات الإداريـة بإبـداع، والمناخ التنظيمي أيضاً، فلابد من إسناد المهام الأكاديمية في الجامعات للدرجات العلمية العليا والمتميزة.

٤- تمثل سنوات الخبرة حسب نتائج البحث عاملاً هامـاً فـي ممارسـة السـمات الإبداعية للقيادة وتحقق ممارسة أفضل لأبعاد المناخ التنظيمـي، لـذلك يجـب الاستفادة من الخبرات الأكاديمية المتوفرة في هذا المجال.

٥- بما أن نتائج البحث أثبتت أن الذكور كانوا أكثر إيجابية في ممارسة سـلوكيات القيادة الإبداعية وتحقيق أبعاد المناخ التنظيمي. لذا يجب الاهتمام برفع كفـاءات العنصر النسائي في هذه المجالات.بما يتماشي مع نداءات الامم باعنايا بالنسـاء

والاطفال وكبار السن. وذلك من خلال آليات مناسية لهم . يتولي تفصيلها بحث لاحق.

٦- بما أن العلاقة الارتباطية بين كل من سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حسبما أظهرتها نتائج البحث. فإنه يجب تدعيم تلك العلاقة باختيار القادة المتميزين بشفافية وواقعية بعيدا عن الوساطة والمحسوبية لإيجاد مناخ مبدع بحيث تتسم بالحرية والانفتاح على الآخر، وتبادل المعلومات والآراء التي تقيد من تطوير العملية التعليمية ككل. وتحقيق ذلك التطوير من خلال الاستزادة من الخبرة في هذين المتغيرين.

٧- تري الباحثة أهمية تصميم وحدة تدريبية لتنمية سمات القيادة الإبداعية وسمات المناخ التنظيمي لفئات محددة من القيادات الجامعية (عمداء – وكلاء – رؤساء أقسام – عمادات كليات مساندة . وذلك من الجنسين .

(ب) المقترحات:

بعد الاطلاع على نتائج البحث وتوصياته، تقترح الباحثة المقترحات التالية:

١- الاهتمام بعمل برنامجاً تدريبياً يساعد على تعزيز سمات الإبداع لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية والاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تنفيذه.

٢- إتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية لحضور المؤتمرات الخاصة بالإبداع والتطوير القيادي، وتوفير كل السبل لتحقيق ذلك.

٣- عقد الندوات والحوارات في الجامعات بصورة مستمرة، وطرح ما يستجد من أبحاث لتطوير ممارسة الإبداع في إدارة المؤسسات التعليمية بصورة أكبر.

٤- تهيئة المناخ التنظيمي وذلك بتوفير كل إمكانيات المناخ الإبداعي بجميع أبعاده المعنوية والمادية. والتدريب على ذلك من خلال المواقف الإدارية المختلفة.

٥- بما أن الصفات الإبداعية قد تكتسب بالوراثة إلا أن الممارسة الفاعلة لها تعززها فمثلاً الحساسية للمشكلات يمكن أن تتطور بالتدريب المستمر وتتبع حلول المشاكل، بل واقتراح المشاكل لوضع حلول لها ومعرفة مسبباتها والتوقعات لحدوثها مثلما يحدث عن مواجهة الأزمات لدى بعض القادة الإبداعيين، والتصرف السريع ضرورة ملحة في تلك الحالة.

٦- القيام بأبحاث مماثلة تطبق على باقي الجامعات الأخرى بالمملكة العربية السعودية.

٧- القيام بأبحاث ودراسات مقارنة مع الدول الأخرى (العربية والاجنبية) وذلك للوقوف على ما استجد من برامج وتطورات في مجال القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي، اللذان يمثلان الركيزتين الأساسيتين للتعامل المميز وخاصة في المؤسسات التعليمية التي تمثل أرقى المستويات في السلم الاجتماعي لكل الدول.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- إبراهيم، عبد الستار (١٩٨٥م): ثلاثة جوانب من التطور في دراسة الإبداع، مجلد ١٥، عدد ٤، عالم الفكر، الكويت.

٢- ________ (١٩٨٥م): علم النفس والإنسان، الكويت، عالم المعرفة.

٣- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٢م): خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، جامعة المنوفية، القاهرة، مؤتمر القيادة الإبداعية في ظل النزاهة والثقافة.

٤- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٣م): " خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة " جامعة المنوفية، بحث مقدم لمؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت.

٥- الباز، عفاف محمد (٢٠٠١م): دور القيادة في إدارة الأزمات، من بحوث مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقد في الفترة من ٢٠٠١/٨/٦م القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٦- بربر، كامل (١٤١٦هـ(: الإدارة عملية ونظام، ط١، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.

٧- بسام، شاكر مصطفى (١٩٦٤م): كتاب الإنسان في المرآة، منشورات المكتبة الأهلية، بغداد.

٨- بسيوني، إبراهيم (١٩٩٢م): أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، م٤، العلوم الإدارية (١).

٩- البكر، محمد عبد الله (ب. ت): مدخل في القيادة والإبداع، معهد الإدارة العامة، الرياض، إدارة البرامج العليا.

١٠- تاج السر، محجوب على (٢٠٠٣): " القيادة الإبداعية" ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث للقيادة الإبداعية المنعقد في بيروت.

١١- تركي، مصطفى أحمد (١٩٨٩م): " الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت". المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول.

١٢- تيري إل. كوبر (١٤٢٢هـ(: الإداري المسؤول، مدخل أخلاقي للدور الإداري، ترجمة: معدي آل مذهب، جامعة الملك سعود.

١٣- الحربي، خلف بن رشيد(١٤١٩هـ(: "المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

١٤- حري ، بنيلوبي (١٩٩٦م): العبقرية تاريخ الفكرة، عالم المعرفة، الكويت، عدد ٢٠٨ إبريل.

١٥- حريم،حسين (٢٠٠٢م): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٦- حسن، رواية (٢٠٠٢م): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.

١٧- حنورة، المصري عبد الحميد (١٩٩٧م): الإبداع من منظور تكاملي، سلسلة علم النفس الإبداعي، ط٢، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

١٨- خضيرة، نعمة، وذياب، فلاح نابه (١٩٩٥م): التوافق بين فلسفة الإدارة والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع. المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، بغداد.

١٩- خير الله، سيد (١٩٨١م): اختبار القدرة على التفكير الابتكاري، بحوث نفسية وتربوية، دار النهضة العربية، القاهرة.

٢٠- الدريني، محمد خالد (١٩٨٢م): تربية المتفوقين عقلياً في البلاد العربية، تونس.

٢١- الدمرداش، أحلام عبد الرزاق (١٩٩٨م): المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي "دراسة تحليلية" مجلة مستقبل التربية العربية، ج٤، العدد١٥.

٢٢- الدهان، أميمة (١٩٨٦م): الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية، جامعة الدول العربية، المنظمة الإدارية للعلوم، عمان، الأردن.

٢٣- الدوسري، إبراهيم مبارك (١٤٢١هـ): الإطار المرجعي للتقويم التربوي، ط٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

٢٤- ريان، عادل ريان محمد (٢٠٠٠م): " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

٢٥- ريجيو، رونالدبي (١٩٩٩م): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، الجامعة الأردنية، عمان.

٢٦- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٠م): جامعاتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة ، تحديات وخيارات، سلسلة دورية بتقديم الاجتهادات الفكرية ذات التوجه المستقبلي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

٢٧- الزهراني، علي بن صالح (١٤١٣هـ(: " السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

٢٨- زويلف، مهدي، والعضايلة، علي (١٤١٧هـ(: إدارة المنظمة، نظريات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

٢٩- سرور، نايل هايل (١٩٩٨م): مدخل إلي تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

٣٠- سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٢م): السلوك الإنسانى فى المنظمات، دار الجامعة العربية، الإسكندرية.

٣١- السلمي، علي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة.

٣٢- سليمان، مؤيد سعيد (١٩٨٧م): المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

٣٣- شاهين، قاسم جميل قاسم وعبد الرحمن(١٩٩٥م): " تطور أداء القيادات الإدارية العليا فى الأجهزة الاتحادية فى الإمارات" شؤون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين ، العدد ٤٥، السنة ١٢، ربيع الأول ، الشارقة.

٣٤- صائغ، مواهب أحمد (١٤١٦هـ(: " أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة للبنات". رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.

٣٥- الطجم،عبد الله عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله (١٤١٧هـ(: السلوك التنظيمي، المفاهيم- النظريات- التطبيقات، ط٢، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جدة.

٣٦- الطعامنة، محمد، و يونس، طارق شريف (٢٠٠١م): " الإبـداع: مقوماتـه ومعوقاته"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القـاهرة، المنظمـة العربيـة للتنمية الإدارية.

٣٧- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١م): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

٣٨- عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (٢٠٠٠م): إدارة الموارد البشـرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، عمان.

٣٩- عبد العال، جمال الدين (١٩٩٢م): معايير اختيار القادة وأثرهـا فـي تقـدم الإدارة، بحث علمي، الناشر الطوبجي، القاهرة.

٤٠- عبد القادر، محمد (١٩٨٨م): العلاقة بين القدرة والتفكير الابتكـاري لـدى المدير وكل من نمط القيادة ووظيفة المنظمة والمـدير. المجلـة المصـرية للدراسات التجارية، المجلد (١٢)، العدد (٥) ، المنصورة.

٤١- عبد المحسن، توفيق محمد (١٩٩٥م): تخطيط ومراقبة جـودة المنتجـات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، مصر.

٤٢- عثمان، أحمد (١٩٩٨م): مجلة مستقبل التربية، م٤، العدد ١٥، كلية التربية بجامعة عين شمس.

٤٣- عدس، محمد عبد الرحمن (١٤١٦هـ(: المدرسة وتعليم التفكير، دار الفكـر، الأردن، عمان.

٤٤- عزت، أحمد (١٩٩٦م): أصول علم النفس، ط٦، مطبعة الشاعر، الإسكندرية.

٤٥- عسّاف، عبد المعطي (١٤١٦هـ/ ١٩٩٥م): "مقومات الإبداع الإداري فـي المنظمات المعاصرة" ، الإداري ، السنة السابعة عشر، العـدد ٦٢، معهـد الإدارة العامة، مسقط.

٤٦- العسيري، يحيى بن علي بن يحيى (١٤٢٠هـ): مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٤٧- علاقي، مدني (٢٠٠٠م): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة.

٤٨- العميان، محمود سليمان (١٩٨٢م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان.

٤٩- العناني، عصام الدين محمود (١٩٩٥م): القيادة الإدارية الفعالة في الإدارة، المجلد ٢٨ ، العدد الثاني.

٥٠- عيد، إبراهيم (٢٠٠٢م): الموهبة والإبداع، دار المعارف، أغسطس.

٥١- الغامدي، عبد الله عبد الغني (١٩٩٠م): الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١٤، العدد الثالث.

٥٢- الغمري، إبراهيم (١٩٨٥م): المناخ التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٨، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٥٣- الغمري، إبراهيم (ب. ت): السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.

٥٤- فرج، محمد سمير (٢٠٠٠م): ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن العشرين، نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٥٥- فطين، إلهام (١٩٧٢م): تدريب الحساسية، قطاع التدريب الإداري، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

٥٦- الفياض، محمود (١٩٩٥م): أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

٥٧- القريوتي، محمد قاسم (١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٢، عمان، الأردن.

٥٨- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسة تطبيقية لكلمات العلوم الإدارية والتجارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٥٩- محجوب، تاج السر (٢٠٠٢م): المؤتمر العربي الثالث في الإدارة والقيادة الإبداعية، القيادة الإبداعية، ٢٨- ٣١ أكتوبر، بيروت.

٦٠- محمد، رؤوف محمد (٢٠٠٠م): إدارة الابتكار الاستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، سلسلة كراسات، القاهرة.

٦١- مخامرة، محسن، والدهان، أميمة (١٩٨٨م): العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، المجلد (١٥)، العدد (٢)، عمان.

٦٢- مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٣م): " الأدوار المتجددة للقيادة الإدارية المعاصرة تطوير في أساليب القيادة والبنى التنظيمية وإدارة الموارد البشرية"، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، بحث مقدم لمؤتمر

القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت.

٦٣- مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٣م): التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٦٤- مسلم، حسن أحمد حسن (١٩٩٤م): "وضع مقياس للإبداع في اللغة العربية"، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الزقازيق.

٦٥- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٩م): المدير في عالم متغير (رؤية مدير القرن الحادي والعشرين)، ط٢، دار الكتب.

٦٦- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠١م): نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، الإدارة العربية، القاهرة.

٦٧- معوض، خليل ميخائيل (١٩٩٥م): " قدرات وسمات الموهوبين" دراسة ميدانية، ط٢، دار المعارف، القاهرة.

٦٨- المغربي،عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٢م): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، جامعة المنصورة، القاهرة، المكتبة العصرية.

٦٩- مليكه، لويس كامل (١٩٦٣م): "سيكولوجية الجماعات والقيادة"، الجزء الأول، الطبعة الثانية، مكتبة دار النهضة المصرية- القاهرة.

٧٠- منصور، زهير (١٩٨٥م): مقدمة في منهج الإبداع، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.

٧١- مهدي، عباس (١٩٨٧م): الشخصية بين النجاح والفشل، دار المناهل، بيروت، لبنان.

٧٢- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، ط٢، ١٤٠٢هـ، الرياض .

٧٣- نوري، جعفر (١٩٨٦م): جذور الإبداع لدى كل الناس، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، وزارة الثقافة والإعلام.
٧٤- روشكا، إلكسندر (١٩٨٩م): الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان أبوفخر، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوظيفي للثقافة والفنون، عدد ١٤٤، الكويت.
٧٥- ويلسون، دافيدس (١٩٩٥م): استراتيجية التغيير، ترجمة: تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة.
٧٦- يونس،طارق شريف (٢٠٠٢م): الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٧٧- عثمان ،فاطمة محمد علي(١٩٩١): " القيادة النسائية في عالم متغير " الملتقى المصري للإبداع والتنمية،.
٧٨- عبد الواسع ،عبد الوهاب أحمد (١٩٨٣) : " التعليم في المملكة العربية السعودية بين واقع حاضره واستشراق مستقبله " ط٢، تهامة، جده.
٧٩- عبد الموجود ، محمد عزت (١٩٨٤) : "الدراسات العليا طبيعتها وإدارتها" ، في مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد التاسع عشر، الرياض.
٨٠- مرسي، محمد عبد العليم (١٩٨٣) : " دور التعليم العالي في تنمية دول الخليج " مجلة مركز البحوث ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الأول، المحرم.
٨١- السيد ،عبد العزيز(١٩٦٢) : "رسالة الجامعة في المرحلة الحاضرة في تطور المجتمع العربي " القاهرة.
٨٢- جون كاو(٢٠٠١) : " الإبداع في المشروعات " ترجمة أسعد حليم ، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة .
٨٣- حنورة ، مصري عبد الحميد (٢٠٠٣) : " الإبداع وتنميته من تكاملي"،مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .

٨٤- حسين ، محي الدين أحمد (١٩٨٠) : " العمـــر وعلاقتـــه بالإبـــداع " دار المعارف ، القاهرة

٨٥- السيد ، عبد الحليم محمـــود (١٩٨١) : " الأســـرة وإبـــداع الأبنـــاء " دار المعارف – القاهرة .

٨٦- إحصاءات التعليم العالمي في المملكة العربيـــة الســـعودية مـــن ١٤٢٢ – ١٤٢٣ العدد الخامس والعشرون ، إعداد الإدارة للدراسات والمعلومـــات ، مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض .

٨٧- الجسيماني ، عبد العلي (٢٠٠٠م) : "سيكولوجية الإبداع فـــي الحيـــاة " الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان .

٨٨- صحيح البخاري

ثانياً: المراجع الأجنبية:

١- Killian (١٩٦٦): "Managers must lead" American mangerent Association Iac-newyork.

٢- Beach.D. (١٩٦٥): Personnel: the Managerment of People at work, Macmillan.

٣- Gray, J.L. (١٩٨٤): Supervision: An Applied Behavior Science Approach to Managin Deople Lishign co.

٤- Laurie J. Mullins (١٩٩٤): Manage mentand Organisational Behaviour, Thirded, Ditman Pub London.

٥- Stein (١٩٧٥): MI simulating creativiy, Groupprocedur, Newyork.

٦- Guilford J.P. (١٩٥٧): Greativily "American Psychdogist Vnrg.

٧- Tom Peters and Waterman (١٩٨٢): Isearchof Excellence new york: Harper and Row.

٨- Richard L.D.aFt, and Selwyn (١٩٧٨): W.Becker, Innovation in organizations, Newyork Elsevier.

٩- Peter, F(١٩٨٥): Druker Innovation and Entrepreneurship pan, Harper & Row, Publishers..

١٠- Arnold J.F.(١٩٩٠): Useful creative techni ues, in a ource Book for Creative thiking. Scriebnerssons, new your .

١١- Whit field (١٩٧٥): p,r Creativity in industry. penguim books, England

١٢- Anastari (١٩٥٠): A. clibberenlial Dsychology. Mcgrow Hill New yourk.

١٣- Taylor. Jw Getzels (١٩٧٥): Artros pective view of creativity in vestigation, in perspectives in creatirity chicago.

١٤- Rogersc.R. (١٩٥٩): Towards a theory of Creativity in Creativitg and It's Cultivation (ANDERSON, ed) Harper, newyork.

١٥- Lester Tranopol. Sensitivity Training and motivation .T. ٨ Djournal. Vol ١٢ no ١١ (Nov, ١٩٩٠).

١٦- Robert Kritner and Angeelo Kinincki (١٩٩٢): Organizational Behavior, (Home wood I ١١: Irwin,).

١٧- J- Rotter (١٩٩٤): " Anew scale for the measurement of interpersonal trust" Journal of personality and social psychology co.

١٨- Argyris (١٩٦٤): "Integrationg the Individual and the Organization" Newyork: Wiley.

١٩- Amitabh Jalan and Briantl, Kleiner: Journal of Managerial psychology volume ١٠. Number ٨. pp٢٠- ٢٣. MCB University press. IssN ٠٢٦٨- ٣٩٤٦.

٢٠- Graff, Orin B., et al, philosophic Theory and Practice in Educationa Administration. Belmont, Calif,: Wadsworth, ١٩٦٦.

٢١- Eisenburger, R. Fasole (١٩٩٠): PeDavis – La Mastri, Perceived Organizational Support and employee diligence, Commitment and innovation.

٢٢- Adams, J. (١٩٦٣): Satacey " Toward an Understanding of Inequity" Journal of Abnormal so cial Psychology. Noveber, p.p ٤٢٢.

٢٣- Mackinnon, (١٩٩٨): Enhancing creative Itinking wiltinorganizations.

٢٤- J.K Litteres (١٩٩٣): Creativity and the department chairperson: Challengeor Oxymoron ? paper presented at the joint meeting of the southern States Communication Associatio, Lexingtion.

٢٥- L. A Gvanson (١٩٨٨): the development ot A profile of lefe experiences and their relationship to the creative leadership of presidents of American universities.p ٢٠٤٣.

٢٦- A. G. Mcmurray (١٩٩٤): the Relationship between organzational culture and organizational climate with reference to university setting paper presented,.

٢٧- H. Eddy, Licata and josheph (١٩٩٥): Creative insubordination of school principals and the legitimacy of the justi fiable journal of Educational Adminstration, p.p. ٢١- ٣٥.

٢٨- Scorsone, Analy Lisa- (١٩٩٠): Relationships between Orgaization climate and Leadership style in the fourteen university of kentucky community coleges the unirersity of texasac austin, p ٣٣١٢.

٢٩- P.G Mathew (١٩٨٢): Astudy of the relationships of Leader ship Behavior, organizational Climate, and demogr aphic data in physical education department at seiected colleges and universities in canada and the united states.

٣٠- Ronald H.Heck (١٩٩٣): " school context principal Leadership and Achievement: the Case of schools in Singapore" the Urban Review Issues and I deas In public Education.

٣١- Greenberg J. (١٩٩٠): Organizational Justice: yesterday, today and tomrroww. Journal of management.

٣٢- Henri- fayol (١٩٦٥): General and industrial management (London: pitman).

٣٣- Shore, L.M, Waynes.J (١٩٩٣): commitment employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with pereived organizationel support. Journal of Applied psycho logy.

٣٤- Howkins, W.D. (١٩٩٨): predictors of affective organizational commitment among high school principals. Doctoral Disserta tion, Virginia polytechnic Institute and state university, virginia: Blacksburg.

٣٥- Bailey.s.k (١٩٦٥): the relationship Between Ethics and public serrice In R.C. Martin (ed). Public Administration ad Democracy: Essays in Honor of Appleby. Syracuse, N.Y: Syracuse Unirersity Press., ١.

٣٦- Meyer, J.p, Allen N. J. (١٩٩٧): commitment in the workplace: thousand oaks, CA: sage publications.

٣٧- Davis, G.A. (١٩٨٦): Creatirity is Forever Hant publishing Company. USA.

٣٨- Torrance E.P. Rewarding (١٩٧٧): Creative behavior, Prentice Hall. Inc, Engle Wood Giffs.

٣٩- Guilford. J.P. (١٩٥٧): The structure of Intellect, Psychol.

٤٠- Elspelt Mc Fazean (١٩٩٦): U.K. Creative Though actiation.

٤١- Mackinnon, D.W (١٩٦١): The Study of Creativity in Proceedings of The Conference on "The Creative Person", Berkeley, Univ of California Extension Division.

٤٢- Anna Yeatman (١٩٩٤): " The Reform of Public Management: An Orerview". Australian J. of Pubic Administration, V.٥٣, N.٣, Sept, p٢٨٩.

٤٣- Kimverly, J.R,R,H, Miles, and Associates (١٩٨١): The Organizational Life Cycle, Sanfrancisco: Jossey- Bass, Publishere.

٤٤- Cynthia J. Narris & Douglas Hermond & Chales Meisgeier: Naitonal Forum of Educational asministrationand Supervision Journal Volume. ١٤.No٧, ١٩٩٦- ١٩٩٧.

٤٥- Maslow, A.N., Creativity in self- actualizing people, in Creatirity and its culttivation (H.H. Anderson, ed) Harper, New York, ١٩٥٩.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور/ حفظه الله

سعادة الأستاذة الدكتورة/ حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة للحصول على درجة دكتوراه قسم الإدارة التربوية والتخطيط [تخصص تعليم عالي] بعنوان " القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ". بإشراف الدكتور/ زهير أحمد الكاظمي.

وتستخدم الباحثة الاستبيان في هذه الدراسة للتعرف على مرئيات القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية [عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ببعض جامعات المملكة] تجاه محوري الدراسة الأساسيين وهما:

١- سمات القيادة الإبداعية.

٢- أبعاد المناخ التنظيمي.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

١- التعرف على واقع ممارسات القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية.

٢- التعرف على واقع المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية.

٣- إيجاد العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي.

٤- تطوير وتحسين الممارسات الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية.

وتجدون سعادتكم بين أيديكم الكريمتين الاستبيان المكون من ثلاثة أجزاء، قامت الباحثة بتصميمه وبعد التحكيم من قبل الأساتذة الفضلاء بالجامعة تضعه الباحثة بين أيديكم للإجابة عليه- علما بأن استجابات الدراسة على هذا الاستبيان ستكون وفقا للتدرج الخماسي [موافق تماما- موافق غالبا- موافق بدرجة متوسطة- موافق أحيانا- غير موافق إطلاقا].

لكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم وتفضلكم بإعطاء الباحثة جزءا من وقتكم الثمين للإجابة التي تأمل الباحثة أن تكون بدقة وموضوعية لتحقيق الفائدة المرجوة من البحث والتي يأملها الجميع.

وجزاكم الله خير الجزاء،

الباحثة/ ليلى بنت حسن عبد الله القرشي

استمارة البحث

الجـــزء الأول

معلومات عامـــة

البيانات الأساسية:

[١] الاسم: [اختيـــاري]

[٢] الجنـــس:

١-ذكـــر ☐

٢- أنثى ☐

[٣] جهة العمـــل:

١- جامعة أم القرى ☐

٢- جامعة الملك سعود ☐

٣- جامعة الملك فيصل ☐

[٤] العمل الحـــالي:

عميـــد /عميدة كليـــة ☐

وكيـــل /وكيلة كلية ☐

رئيس/ رئيسة قسم ☐

وكيل / وكيلة رئيس قسم ☐

[٥] سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐

من ١٥ سنة فأكثر ☐

[٦] الدرجـــة العلميـــة:

أســـتاذ ☐

أستاذ مشـــارك ☐

أستاذ مســـاعد ☐

محـــــاضر ☐

[٧] التخـــصص: رجاء ذكره

الجزء الثاني

القسم الأول: سمات القيادة الإبداعية

مجموعة الممارسات السلوكية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام ووكلائهم بالجامعات والتي تتيح لهم استخدام أساليب جديدة ومختلفة في حل المشكلات، وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، وتحقق لهم المبادرات الإيجابية.

العبارات	درجة الممارسة				
	غالبا	دائما	أحيانا	نادرا	أ
من الممارسات السلوكية التي تتصف بها القيادة الإبداعية ما يلي: **[أ] الحساسية للمشكلات:** - تتجسد في الممارسات التالية:					
١- فهم وإدراك مشاعر وسلوكيات الآخرين في المواقف المختلفة.					
٢- سرعة تحديد أي مشكلة تواجهني.					
٣- جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب أي مشكلة.					
٤- كشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع أي مشكلة.					
٥- معرفة ما يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل.					
٦- معرفة ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل.					
٧- جمع أكثر من حل لكل مشكلة.					
٨- مواجهة أكثر من مشكلة ووضع الحلول المناسبة لها.					
٩- تحسين مهارات الاستماع والإنصات للمرؤوسين.					
ب- المثابرة: القيادة الإبداعية تستدعي المثابرة والإصرار في ضوء الممارسات التالية:					
١٠- الثقة المطلقة في قدراتي لتحقيق الأهداف.					
١١- معرفة كيفية معالجة وضعي عند الإصابة بالإجهاد والتعب.					
١٢- الميل لأداء الأعمال التي فيها تحد لقدراتي وإمكانياتي.					
١٣- الاستمرار في العمل لفترات طويلة أملا في الوصول إلى حلول مبتكرة.					
١٤- تقبل الأفكار الجديدة لعلاج ومواجهة القضايا.					
١٥- إعطاء وقتا كافيا لدراسة للأفكار الجديدة والمبتكرة.					
١٦- التعديل والتبديل في طريقة حل المشكلة للوصول إلى حل مناسب مهما طال الطريق.					
١٧- الانتباه رغم كثرة المشتتات والمعوقات.					

العبــارات	درجــة الممارســـة				
	غالبا	دائما	أحيانا	نادرا	أبد
ج - المبـادرة: ممارسة القيادة الإبداعية تستلزم مبادرة شخصية كالآتي:					
١٨- العمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات.					
١٩- طرح الرأي كهدف أسمى لتطوير خطوات سير العمل.					
٢٠- الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعليم الذاتي والمستمر.					
٢١-استخدام محدثات تقنية فائقة الجودة في مجال العمل.					
٢٢-ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية.					
٢٣- التصرف الواعي والسريع في مواجهة المواقف المختلفة.					
د. المـرح: إضفاء صفة تقبل الآخرين في جو من المرح تتطلب من القائد الإبداعي الآتي:					
٢٤-تقبل انتقادات الآخرين واحترام وجهات نظرهم.					
٢٥-التعامل مع الآخرين بروح الدعابة والانفتاح.					
٢٦-عدم إظهار التوتر في مواجهة المواقف الطارئة.					
٢٧-استخدام أساليب الاتصال غير الرسمية مع المرؤوسين.					
٢٨-إضفاء روح الطمأنينة والراحة على المرؤوسين.					
٢٩- البشاشة الدائمة وعدم التجهم.					
ه. الطرفة والغرابة: لمواجهة المواقف غير المألوفة، على القائد الإبداعي ممارسة التالي:					
٣٠-تشجيع أفكار المرؤوسين حتى وإن كانت غريبة.					
٣١-مناقشة مقترحات المرؤوسين معي بغض النظر عن ضعف ارتباطها بأهداف العمل.					
٣٢-إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن إدراك الآخرين لها.					
٣٣-طرح حلولا متنوعة لمشكلات العمل تتسم بسعة الأفق.					
٣٤-تحمل غموض الظروف المحيطة بالعمل.					
٣٥-الجراءة في إبداء الآراء وإن صدرت من الرؤساء.					

الجزء الثالث
أبعاد المناخ التنظيمي

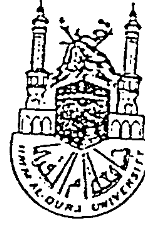
مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة (مادية- بشرية) وتميزها أيضا عن غيرها من المنظمات، وتتمثل هذه الخصائص في استقلالية المنظمة وقدرتها على مواجهة التغيير، ودعم القيادات وتقديرها لهذه الاستقلالية من جانب، وثقة المنظمة في أفرادها ومنحهم المكافآت وعدالتها مقابل الأعمال التي يقومون بها من جانب آخر.

العبارات	درجة الممارسة			
	غالبا	دائما	أحيانا	نادرا
[أ] الاستقلالية :				
١-منح المرؤوسين الفرصة الكافية للتعبير عن أنفسهم وأفكارهم.				
٢-التأكد من تمكن المرؤوسين من المعرفة التي تؤهل للتفكير المستقل.				
٣- الاهتمام بالعمل التطوعي والجماعي.				
٤-التقليل من التوقيعات والتعميمات الإدارية.				
٥-تفويض المرؤوسين ومنحهم صلاحيات جديدة لتطوير الأداء.				
٦-تشجيع إنجاز الأعمال بطريقة جديدة ومختلفة.				
٧-وضوح الآلية القانونية والتنظيمية لحماية حقوق الأفراد.				
٨-تزويد المرؤوس بالتغذية العكسية حول ما يبديه من آراء.				
ب. الدعم:				
٩-تزويد كل مستوى من المستويات الإدارية باحتياجاته من العناصر المادية والبشرية.				
١٠- توصيف المهام التي تتطلب عملا ابتكاريا ومغايرا.				
١١- الاهتمام بدور الاستشارات الإدارية.				

العبارات	درجة الممارسة			
	غالبا	دائما	أحيانا	نادرا
١٢- الاعتماد على نتائج البحوث ودراسات التطوير التنظيمي وتبني المناسب منها.				
١٣- تنمية المهارات والقدرات الذاتية للأفراد.				
١٤- تقدير إنجازات المرؤوسين				
ج - التقدير:				
١٥- استخدام التقويم المهني والوظيفي للمرؤوسين بعيدا عن الميول الشخصية وآراء الآخرين.				
١٦- ارتباط تقدير الأفراد بارتفاع مستواهم المهني الفعلي.				
١٧- استخدام أساليب وأدوات متنوعة في تقييم أداء المرؤوسين.				
١٨- الترحيب باختلاف الآراء واحترام وجهات النظر المتنوعة للمرؤوسين.				
١٩- السماح بأخطاء المرؤوسين طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير.				
٢٠- تشجيع التنافس بين المرؤوسين.				
٢١- العمل على زيادة ولاء المرؤوسين لمؤسساتهم.				
د. الثقة:				
٢٢-إسناد وظائف ومهام جديدة للمرؤوسين تمثل تحديا لهم.				
٢٣-الثقة في قدرة الغير على الإنجاز وتحمل المسئولية.				
٢٤- إظهار الاحترام للأسئلة غير العادية والحلول الجديدة.				
٢٥- اتخاذ قرارات جريئة وشجاعة.				
٢٦- الاهتمام بالأفكار التي تسهم في تحسين الأداء مهما كان مصدرها.				
٢٧- الاتصال بحرية ووضوح بين جميع مستويات التنظيم.				

العبارات	درجة الممارسة				
	غالبا	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
٥- العدالة :					
٢٨-تقليل أو إلغاء تهديدات التقييم والعقاب السريع عند وقوع الأخطاء.					
٢٩-إعلام المرؤوسين بالدعم المادي (المكافآت) لكل ابتكار في العمل.					
٣٠-الموازنة في تقدير مجهودات المرؤوسين وابتكاراتهم.					
٣١-منح المرؤوسين فرص للتعلم واكتشاف الأخطاء ذاتيا.					
٣٢-دعم الممارسات السلوكية للمرؤوسين والمشجعة على تحقيق أهداف العمل.					
٣٣-تبني ممارسات إدارية وإشرافية للتقييم المستمر للأفكار الجديدة.					
٣٤-عدالة الوسائل التي توصل إلى الأهداف المرغوبة.					
٣٥- عدالة العوائد التي تقدم بعد إنجاز العمل.					

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تجدون برفقه صورة خطاب سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة رقم ١/٨٩٨ وتاريخ ١٤٢٤/٣/٢٥هـ ومشفوعه الإستبانة الخاصة بالطالبة / ليلى بنت حسن القرشي – من قسم الإدارة التربوية والتخطيط مرحلة الدكتوراه ، والذي ترغب في تطبيق الإستبانة الخاصة بدراستها والتي بعنوان :

القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية

آمل التكرم بتعميد من يلزم بتسهيل مهمة الطالبة لتتمكن من تطبيق الإستبانة .

شاكرين ومقدرين لسعادتكم كريم تعاونكم وتجاوبكم .

وتقبلوا وافر تحياتي وتقديري .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. محمد بن علي العقلا

أمين .

رقم .... التاريخ ١٤٢٤/٣/٢٨هـ المشفوعات استبانة

مطابع جامعة أم القرى